



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**Mariane Santana Resende**

**SECRETARIADO EXECUTIVO E LIDERANÇA FEMININA:  
UMA ANÁLISE NAS REVISTAS CIENTÍFICAS DE  
SECRETARIADO**

São Cristóvão, SE

2024

**Mariane Santana Resende**

**LIDERANÇA FEMININA: UMA ANÁLISE NAS REVISTAS  
CIENTÍFICAS DE SECRETARIADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Secretariado Executivo**.

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Flávia Lopes Pacheco.

São Cristóvão, SE

2024

**MARIANE SANTANA RESENDE**

**LIDERANÇA FEMININA: UMA ANÁLISE NAS REVISTAS DE  
SECRETARIADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado  
Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

São Cristóvão, 21 de março de 2024.

A Banca examinadora

Profa. Dra. Flávia Lopes Pacheco. - Orientadora  
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Diego Fiel Santos  
Universidade Federal de Sergipe

Profa. Dra. Manuela Ramos da Silva  
Universidade Federal de Sergipe

São Cristóvão/SE

2024

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que possam ser ajudados futuramente.

Dedico aos meus pais que me apoiaram nesta jornada.

## AGRADECIMENTOS

Exercer a gratidão é uma das belas ações que nós podemos fazer enquanto estamos vivos, para demonstrar o respeito e o carinho com as pessoas que foram e são importantes em nossas vidas ou em determinados momentos de nossas vidas. Então dedico esse espaço para agradecer as pessoas que fizeram desse momento algo incrível, mesmo passando por perrengues e dificuldades nessa jornada chamada graduação.

Primeiramente, agradecer a Deus por me permitir estar realizando um dos meus objetivos de vida, não foi fácil, mas obrigada pelas oportunidades que me foram concedidas ao decorrer dessa jornada e obrigada por me dar a capacidade de realizá-las, obrigada por colocar pessoas boas e importantes na minha vida que me auxiliaram e me apoiam nessa caminhada.

Quero agradecer aos meus pais, a minha mãe Enete Maria de Santana e ao meu pai Rosielmo Vieira de Resende, obrigada por me apoiar nessa caminhada de 4 anos. Agradeço também a minha avó Iraci Ferreira da Silva Resende(*in memoria*) que partiu recentemente. Também gostaria demonstrar minha gratidão aos meus amigos do antigo trabalho, Maria Wedja de Lima Tomé e Hermman Silva de Carvalho, a Maria Wedja, obrigada pela oportunidade de crescimento profissional e por me escolher, continue sendo essa mulher forte e alegre, tenho você como referência de uma excelente profissional (quando crescer quero ser como você, rrsrs) foi divertido trabalhar com você e obrigada pelos conhecimentos passados. E a Hermman Silva, obrigada por notar a “garota fantasma do arquivo”, obrigada pelas risadas, pelas conversas sem noção, pelos conselhos, obrigada pela amizade e por sempre escutar minhas reclamações. “El Psy Congroo!”.

Agradeço também a Neemias, por sempre me ouvir e motivar, então muita obrigada por ser um excelente amigo.

Venho também agradecer aos meus amigos que formei nessa jornada acadêmica em especial ao um grupo, “ninguém solta a mão de ninguém”, primeiramente agradecer a Evaldo, pois antes de nos tornarmos um grupo éramos uma dupla, e que me acompanhou desde primeiro período até a reta final, só nós sabemos os perrengues que passamos durante esses 4 anos, então muita obrigada, tenho orgulho de ti (my duo). Agradeço a Maria Antonia, a intrusa do grupo e nossa veterana, obrigada pelas risadas e surtos coletivos durante os períodos, (obs: por favor, faça aquele bolo de morango de novo!). Agradeço a Luciano o pai do grupo, sempre presente com seu sarcasmo e deboche, mas uma pessoa alegre, então obrigada pelas boas risadas e apoio.

Agradeço também a Sara, vulgo “sarafóbica”, obrigada pelas madrugadas caóticas em que tentávamos finalizar trabalhos e mais trabalhos, obrigada pelos bons momentos, e por favor pague o almoço que deve! Agradeço também a Pedro, vulgo Pedrinho, obrigada por aguentar meus surtos constantes no TCC I e II, você diz que não se importa com ninguém, porém me aconselhou e me apoiou nesse momento, mesmo seu jeito sendo bruto e esquisito(rsrtrs), então obrigda pelo seu apoio estranho e por me incentivar. Agradeço, à minha orientadora Profa. Dra. Flávia Lopes Pacheco, obrigada pelas instruções e ensinamentos ao decorrer dessa caminhada, obrigada pela paciência :), e obrigada pela confiança. E por último, agradeço a todos os professores que fazem parte do departamento de Secretariado, obrigada por nos instruir e repassar os conhecimentos e nos auxiliar nessa jornada, Obrigada a todos!

“Ninguém sabe o que o futuro reserva.  
É por isso que as possibilidades são infinitas”

Steins;Gate

RESENDE, Mariane Santana. **Secretariado e liderança feminina: uma análise nas revistas de secretariado**. Orientador(a): Flávia Lopes Pacheco. 2024. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2024.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender de que forma os temas de liderança feminina são tratados nos artigos publicados nos periódicos do Secretariado, por meio de uma revisão sistemática da literatura. As etapas da investigação foram: mapear as produções, identificar os autores e as instituições, e analisar as metodologias e os principais aspectos abordados nos artigos selecionados. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, com abordagem *quali-quantitativa*, seus procedimentos se basearam nos critérios da revisão sistemática e na pesquisa bibliográfica. Foi possível constatar que existe uma forte presença de temas em relação às dificuldades e barreiras que mulheres enfrentam no seu dia a dia, ressaltando que o maior causador desses estigmas é a construção histórica e cultural que perpassa para os tempos atuais, contudo, destaca-se alguns avanços. Ademais, a pesquisa também revelou que existem poucos artigos publicados sobre o tema liderança feminina nos periódicos do Secretariado. Identificou-se que dentre os artigos achados a maior parte das(os) autoras(es) são mulheres com doutorados, além de que o setor público foi o que mais contribuiu na produção dos artigos acerca do tema proposto.

Palavras-chaves: Liderança Feminina. Profissional de Secretariado. Mulher. Revisão Sistemática Integrativa.

RESENDE, Mariane Santana. Secretariat and female leadership: an analysis of secretarial magazines. Advisor: Flávia Lopes Pacheco. 2024. 65 f Course Completion Work (Bachelor's Degree in Executive Secretariat) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2024.

### **ABSTRACT**

This research aimed to understand how female leadership themes are addressed in articles published in the Secretariat's journals, through a systematic literature review. The stages of the investigation were: mapping the productions, identifying the authors and institutions, and analyzing the methodologies and main aspects covered in the selected articles. The research was characterized as exploratory, with a quali-quantitative approach, its procedures were based on the criteria of systematic review and bibliographical research. It was possible to verify that there is a strong presence of themes in relation to the difficulties and barriers that women face in their daily lives, highlighting that the biggest cause of these stigmas is the historical and cultural construction that permeates to current times, however, it stands out as some advances. Furthermore, the research also revealed that there are few articles published on the topic of female leadership in the Secretariat's journals. It was identified that among the articles found, most of the authors were women with doctorates, in addition to the fact that the public sector was the one that contributed most to the production of articles on the proposed topic.

Keywords: Female Leadership. Secretarial Professional. Woman. Integrative Systematic Review.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Processo da Revisão Sistemática	34
Figura 2	Processo da triagem da seleção dos artigos	37
Quadro 01	Conceitos de liderança e os três elementos	19
Quadro 02	Barreiras da liderança feminina	23
Quadro 03	Perfil do Profissional de Secretariado	29
Quadro 04	Pesquisa das palavras chaves	35
Quadro 05	Artigos selecionados	37
Quadro 06	Metodologias utilizadas no artigos	40
Quadro 07	Títulos dos autores, no período da publicação até os dias atuais	42
Quadro 08	Especialização dos autores e suas áreas	44
Quadro 09	Vínculos institucionais das(os) autoras(es)	46
Quadro 10	Objetivos dos artigos	48
Gráfico 01	Publicações por ano e revista	39
Gráfico 02	Disposição dos graus de instrução por gênero, separado por período de publicação e cenário atual	43
Gráfico 03	Disposição dos vínculos dos autores por setor e região	47

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPSEC	Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado
CSJ	<i>Connection Scientific Journal</i>
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
FACINTER	Faculdade Internacional de Curitiba
FGV	Fundação Getulio Vargas
FISMA	Faculdade Integrada de Santa Maria
GESEC	Revista de Gestão e Secretariado
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONMT	Observatório Nacional do Mercado de Trabalho
SCRIBES	<i>Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies</i>
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Viçosa
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste
UNINOVE	Universidade Nove de Julho
UPF	Universidade de Passo Fundo
USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
USJT	Instituição Educacional São Judas Tadeu

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1 LIDERANÇA	16
2.2 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO PARA AS MULHERES	21
<b>2.2.1 O perfil da liderança feminina</b>	24
2.3 SECRETARIADO E A LIDERANÇA	27
2.4 PESQUISA NO SECRETARIADO	30
<b>3 METODOLOGIA</b>	32
<b>4 ANÁLISES DOS DADOS</b>	35
4.1 ARTIGOS SELECIONADOS E ANÁLISE INICIAL	35
4.2 PERFIL DOS AUTORES	41
4.3 PRINCIPAIS ASPECTOS ABORDADOS SOBRE O TEMA	48
<b>4.3.1 Simbolismos e Sentidos da liderança Feminina</b>	49
<b>4.3.2 Trajetória, Dificuldades e Profissão</b>	51
<b>4.3.3 Liderança e o Profissional de Secretariado</b>	52
<b>4.3.4 Análise de um programa de liderança feminina</b>	54
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	56
<b>REFERÊNCIA</b>	58

## 1 INTRODUÇÃO

A jornada da mulher no mercado de trabalho é marcada por diversas dificuldades e barreiras, Fernandes *et al* (2015), relata que “a mulher viveu um longo período de total submissão [...]. Ela não exerceu nenhum papel de destaque na sociedade. Sua função era apenas cuidar da casa, do marido e dos filhos. Sequer tinha domínio sobre o próprio corpo.”

No entanto, aos poucos elas vêm conquistando seu espaço no campo mercadológico. Feijó, Neto e Cardoso (2022), explica que as mulheres ao decorrer dos anos estão ocupando posições de maiores destaques nas empresas, além disso, eles evidenciaram que a taxa de participação feminina cresceu 20% ao comparar os anos entre 1990 a 2019. Outra pesquisa que demonstra o avanço das mulheres é a pesquisa realizada pela Grant Thornton (2020), intitulada como *Women in Business 2020: Do plano de ação à prática*, constatou que nos últimos 15 anos, a proporção das mulheres em cargos de liderança subiu dez pontos percentuais.

Além das mulheres conseguirem uma maior presença no mercado de trabalho elas ainda conquistaram o reconhecimento em determinados setores e profissões, Carvalho (2013), menciona áreas como pedagogia, serviço social e a enfermagem, dando maior ênfase no profissional de Secretariado, no qual ela relata que esta profissão está diretamente ligada a imagem da mulher. Sabino e Rocha (2004, p.8) complementam essa afirmação:

Um fato histórico confirma o reconhecimento da profissão como restrita às mulheres: em homenagem ao centenário de nascimento de Lillian Sholes (primeira datilógrafa), as indústrias fabricantes de máquinas de escrever organizaram em 1950 o primeiro concurso de datilógrafos (uma das inúmeras denominações que o Secretariado ganharia ao longo da sua história). Dada a presença maciça de mulheres ao concurso realizado em 30 de setembro, instaurou-se o Dia da Secretária.

Diante desse cenário, pode-se concluir que a profissão “secretária”, auxiliou na consolidação da mulher no setor empresarial, pois foi uma porta de entrada para esse ambiente que originalmente era masculino.

Neste sentido, surgiu a dúvida de como o assunto liderança, em específico liderança feminina vem sido tratado nas revistas de secretariado sendo elas: Revista de Gestão e Secretariado (GESEC), Secretariado em Revist@, Capital Científico, Revista Expectativa, Connection Scientific Journal (CSJ), ea *Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies* (SCRIBES).

Visto que o profissional de secretariado passou por diversas modificações tanto nas suas atividades como nas suas habilidades secretariais. Segundo Brun, Cechtel e Neumann

(2012), a profissão de Secretariado é uma das que mais sofreram alterações no seu ofício ao longo do tempo. Tais mudanças foram necessárias para acompanhar as necessidades e demandas das organizações já que são elas que ditam como esse profissional deve agir e se comportar, esse profissional percebendo essa dinâmica, buscou adquirir novos conhecimentos para agir da melhor forma na empresa que atua. E em consequência dessas mudanças esse profissional ganhou um novo perfil, o de gestor. Maia e Muller (2021), corroboram com essa ideia, elas mencionam que o profissional de Secretariado possui novas atribuições, tais como: cogestão, gestão de pessoas de equipes e a liderança, que foram introduzidas em função do processo de adaptação do mercado de trabalho, todas essas competências relacionadas à gestão.

Nesse sentido, ao analisar o sistema secretarial, é possível identificar o sistema da cogestão nas atividades desse profissional, de acordo com Antunes, Arruda e Souza (2018, pág. 20), eles destacam quatro subsistemas que formam a gestão secretarial, que são: “a gestão de processos administrativos, o de relacionamentos, o de comunicação organizacional, e o de apoio logístico”.

Desse modo, é necessário que o secretariado domine a habilidade de liderar, uma vez que suas atividades englobam a liderança, como ressalta Bond e Oliveira (2013), o profissional de secretariado atualmente tornou-se um cogestor, pois ele ganhou maior autonomia, ou seja, este profissional atua junto com o executivo nas tomadas de decisões.

Assim, esta pesquisa tem como base o seguinte questionamento central:

**Como é tratado o tema liderança feminina nos artigos publicados nos periódicos de Secretariado?**

## 1.1 OBJETIVOS

Para responder ao questionamento acima, este trabalho tem como objetivo geral: Compreender os principais aspectos apresentados nos artigos sobre liderança feminina publicados nos periódicos de Secretariado. E, para isto, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as produções científicas nas revistas do Secretariado, sobre o tema escolhido.
- b) Identificar os perfis dos autores e instituições que publicaram os artigos analisados.
- c) Analisar as principais abordagens metodológicas e teóricas apresentadas nos artigos selecionados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Portanto o presente estudo justifica-se pela necessidade de ampliar o debate para melhor compreender de que forma são desenvolvidas as pesquisas sobre liderança, em especial liderança feminina, em razão de que o escopo do Profissional de Secretariado tem predominância feminina e que suas novas atribuições englobam a liderança e gestão.

Ademais, esse estudo proporcionará um mapeamento do conhecimento a respeito da liderança feminina nas produções científicas da área secretarial, buscando analisar as problemáticas, principais pontos que foram abordados, conseqüentemente contribuindo na construção do conhecimento acadêmico e profissional, entre liderança e Secretariado.

E por fim, o trabalho poderá contribuir, também, para uma análise sobre o perfil e vínculos institucionais dos(as) autores que abordam a temática investigada, aplicada ao Secretariado. Pois a revisão sistemática permite “[...]revisar, criticar e sintetizar a literatura representada sobre um tópico ou assunto de forma integrada, sendo capaz de gerar novas abordagens e perspectivas sobre o assunto revisado” (Soares *et al.*, 2014, p. 340), ou seja, a revisão sistemática abrange vários aspectos de uma pesquisa.

Portanto, essa pesquisa poderá incentivar novos estudos sobre liderança feminina no secretariado, podendo fomentar novas descobertas e ampliar novos conhecimentos, esse trabalho ficou dividido em 5 seções, a primeira é a própria introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico, nela constar o embasamento da pesquisa; terceira seção a metodologia baseada nos princípios da Revisão sistemática, na quarta seção apresentação das análises e resultados da pesquisa e por fim as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico vai auxiliar e orientar o pesquisador para a investigação do tema que será abordado, ou seja, dando embasamento e credibilidade para a pesquisa. Os principais temas abordados incluem liderança, o profissional secretariado e as mulheres na gestão. Os principais autores são: Bergamini (1994); Sobral e Peci (2008); Sobral e Ribeiro (2018); Silva (2020); Dias, Rocha e Grangeiro (2022).

### 2.1 LIDERANÇA

O conceito liderança passou por diversas discussões e teorias durante o passar dos tempos. Conforme Fiedler (1967, p. 3 *apud* Bergamini, 1994, p. 103) a “[...] preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história”. Ela menciona que desde a república de Platão já existia a preocupação com a adequação da educação e treinamentos dos líderes políticos da época (Fiedler 1967, p. 3 *apud* Bergamini, 1994).

Nota-se então, que a liderança é investigada há muito tempo, dando margem a muitas interpretações, Bergamini (1994, p. 103), afirma que é justo que a liderança “[...] apresente as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema”. Portanto, existem diversas teorias envolvendo o termo liderança.

Diante desse cenário, ao decorrer dos anos, vários pesquisadores buscaram entender o que seria liderança. O primeiro grupo de estudos dedicou-se a responder “o que o líder é”, nesse problema inicial, eles se propuseram a descobrir os traços e características que pudessem relacionar com a personalidade eficaz do líder. Já o segundo, empenhou-se em responder “o que o líder faz”, buscando delimitar diferentes estilos de liderança. E o terceiro grupo buscou analisar se no meio de convívio poderia existir variáveis que influenciariam o desenvolvimento do vínculo líder-seguidor (Bergamini, 1994).

Em vista disso, esses estudos proporcionaram algumas teorias, que no futuro seriam chamadas de teorias clássicas. Seguindo a ordem cronológica, o primeiro estudo derivou a teoria dos traços, ela surgiu de pesquisas dos períodos entre 1904-1948, e na revisão dessas pesquisas conseguiu isolar cerca de 34 traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes (Bergamini, 1994). Essa teoria era baseada na ideia que um indivíduo já nascia

com tais características, era algo inato, como se fosse um “dom”, além de ser algo que não podia ser ensinado nem treinado, pois, surgiam da personalidade de cada indivíduo. Porém, não foram encontradas evidências de traços distintos que pudessem diferenciar o líder dos liderados (Bergamini, 1994; Sobral; Peci, 2008).

Logo em seguida, no início da década de 1950, o foco passou a ser nos estilos de liderança, pois as pesquisas sobre a teoria de traços fracassaram, como mencionam Sobral e Peci (2008), que devido aos fracassos das pesquisas sobre a teoria de traços na liderança, deu margem para o desenvolvimento de outros estudos. Surgindo, a teoria comportamental, a primeira pesquisa realizada foi por Kurt Lewin e seus colegas da Universidade de IOWA (Sobral; Peci, 2008), essa pesquisa evidenciou-se três estilos de liderança, sendo elas: Estilo autocrático, Estilo democrático, Estilo laissez-faire ou Estilo liberal.

O estilo autocrático caracteriza-se pela alta preocupação com a produção, centralizada na autoridade nos processos decisórios e pela pouquíssima participação e preocupação com os funcionários. (Sobral; Peci, 2008, Maximiano, 2000).

O estilo democrático distingue-se pela alta preocupação com a produção e também com os funcionários, envolvendo-os no processo de tomada de decisões, esse estilo pode ser consultivo ou participativo, ou seja, o líder consultivo ouve as opiniões de seus liderados, mas o líder que toma a decisão final, e no líder participativo permite a participação dos liderados no processo da tomada de decisões. (Sobral; Peci, 2008, Maximiano, 2000).

E, por último, o estilo laissez-faire ou liberal, identifica-se a pouca preocupação com a produção e os funcionários, em outras palavras é dada uma total liberdade aos colaboradores para decidir e executar o seu trabalho, isto é, o líder transfere sua autoridade para os liderados, concedendo o poder de tomar decisões, ainda nesse estilo a única preocupação do líder é tirar dúvidas e providenciar os recursos devidos (Sobral; Peci, 2008; GIL, 2008; Maximiano, 2000).

Diante dessas conclusões, os pesquisadores buscaram compreender qual delas seria a mais eficaz, os estudiosos apontaram que o estilo laissez-faire é a menos eficaz comparando as três e que os líderes com o estilo democrático e autocrático realizavam a mesma quantia de trabalho, porém a democrático mostrou maior qualidade na satisfação do trabalho, pesquisas posteriores confirmaram que esse estilo demonstrou atingir níveis mais altos de satisfação dos funcionários do que o estilo autoritário (Sobral; Peci, 2008).

E por fim, na década de 1970 surge a liderança Situacional ou Contingencial, o princípio dela baseia-se em como a influência de situações e do meio organizacional

interfere na eficácia da liderança. Nela não existe uma ideia universal sobre traços ou comportamentos ligados à liderança (Sobral; Peci, 2008). Essa teoria foi inicialmente proposta por Fiedler, para ele “[...] o desempenho eficaz do grupo depende da combinação do estilo do líder com a situação organizacional mais favorável para seu sucesso” (Sobral; Peci, 2008, p. 337). Seguindo essa ideia, Sobral e Peci (2008), acrescentam que existem duas maneiras de aumentar a eficácia do líder, que seria a mudança do líder para encaixar na situação ou alterar a situação para que se adeque ao líder.

Essas teorias clássicas deram margem ao avanço sobre o tema, surgindo uma nova visão sobre a liderança. Desses novos desenvolvimentos derivaram-se a teoria da liderança transformacional e a teoria da liderança carismática (Sobral; Peci, 2008).

A teoria da liderança transformacional, configura-se a dois tipos de líder, o líder transacional e o líder transformacional. O líder transacional, é o que motiva seus subordinados na direção dos objetivos, demonstrar preocupações com eles, além de deixar bem estabelecidas as relações de posições, a chave para essa liderança é a “[...] é a troca entre o líder e o seguidor” (Benevides, 2010, p. 34). Burns (1978, *apud* Mantovani, 2019 p. 69) complementa ao afirmar que essa troca envolve ações de direcionamento ou acordos mútuos para conquistar os objetivos propostos. E ao atingi-los serão recompensados de maneira psicológica e/ou material, e quando não atingir o objetivo, as consequências serão determinadas pelo líder, porém com efeito punitivo (Mantovani, 2019), ou seja, esse líder recorre ao poder, “os líderes transacionais recorrem ao poder duro e trabalham com a dinâmica de ameaça/recompensa” (Miltersteiner, 2018 p. 24), além de apelar aos interesses pessoais de seus subordinados (Mantovani, 2019).

E o líder transformacional identificado como habilidoso para atualizações e modificações na organização, ele inspira e estimula intelectualmente seus seguidores, além de considerar cada indivíduo.(Sobral; Peci, 2008)

Para Burns (1978, Mantovani, 2019, p. 70) o Líder Transformacional é aquele que:

- 1) desperta em seus liderados a consciência sobre a importância e o valor das entregas e formas de obtê-las.
- 2) leva aos seguidores a transcender interesses pessoais em prol da equipe ou da organização;
- 3) eleva o nível de necessidades, conforme o modelo de Maslow, de segurança e sobrevivência para o de autorrealização e obtenção de conquistas.

Anos depois, Bass e Avolio (1994, *apud* Dias, Rocha E Grangeiro, 2022), definiram 4 fatores para a liderança transformacional, no qual se destaca as ações e comportamentos considerados transformacionais, sendo eles: 1) Influência ou carisma individualizado: o líder torna-se o exemplo a ser seguido pela equipe, ele guia a equipe para um propósito; 2)

Motivação inspirada: o líder criar significado para inspirar a equipe a atingir um determinado objetivo; 3) Estímulo intelectual: o líder instiga seus subordinados a buscar novas soluções e aprendizados, estimulando a criatividade e inovação na equipe; 4) Consideração individual: o líder busca entender a necessidade de cada subordinado, estimulando o autodesenvolvimento de cada indivíduo (Bass; Avolio 1994, *apud* Dias; Rocha; Grangeiro, 2022).

Conclui-se então que líder transformacional, é a fonte condutora de inspiração para seus liderados, ele promove e incentiva a equipe para alcançar os objetivos determinados, ele se utiliza do estímulo individual para convencer que todos da equipe são importantes, além de proporcionar incentivos para inovações, tudo isso para atingir objetivo da equipe (Oliveira, 2021).

Na mesma época surgiu a teoria da liderança carismática, foi a partir das pesquisas de House que essa teoria surgiu, nela os líderes estão marcados pela alta presença de autoconfiança e fortes convicções do que acredita (Sobral; Peci, 2008; Certo, 2003). Mantovani (2019, p. 70) menciona que “[...]o efeito resultante da liderança Carismática em seguidores é, dentre outros, o aumento da confiança no líder e suas crenças e ideologias, afeição, obediência ou aceitação sem questionamentos, envolvimento emocional, dentre outros”, ou seja, esse líder domina a confiança a seu favor para que seus subordinados, o sigam e obedeçam sem questionar.

Levando em consideração os desenvolvimentos das abordagens sobre tema é notório que o conceito liderança é bem abrangente. Sobral e Peci (2008, p. 329) afirmam que a “[...] liderança é um conceito controverso e de difícil definição”. Porém, Bergamini (1994) menciona que existem pelo menos dois aspectos que a grande maioria concorda nas definições de liderança já existentes na atualidade. A primeira seria que a liderança estaria relacionada diretamente a um fenômeno grupal, já a segunda seria sobre o processo de influência exercida de forma intencional por partes dos líderes. A autora ainda relata que a concepção de liderança pelos indivíduos muitas das vezes é vinculada a ideia de ser em um “dom” mágico, ou seja, esse ‘dom’ seria o responsável para justificar as influências que algumas pessoas exercem sobre as outras (Bergamini, 1994, p. 103).

Em complemento às definições, Sobral e Peci (2008), acrescentam a variável "Poder". Para eles, os elementos que se destacam para definição são Pessoas, Influência e Poder. A seguir Quadro 1, com conceitos e elementos que compõem a definição da liderança.

Quadro 1 - Conceitos de liderança e os três elementos

Conceito	Autor	Ano
----------	-------	-----

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos, consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representem valores e as motivações” (p. 388)	Maximiano	2000
“A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.” (p. 89)	Chiavenato	2000
“Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. (p. 22)	Hunter	2004
“A liderança é a capacidade de usar poder para influenciar o comportamento dos seguidores” (p. 329)	Sobral e Peci	2008
“Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciamos, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação.” (p. 324)	Carvalho	2012

Fonte: Maximiano (2000); Chiavenato (2000); Hunter (2004); Sobral e Peci (2008); Carvalho (2012).

Ao analisar os conceitos que norteiam a liderança, é perceptível que existe um consenso em relação, à influência que o líder tem sobre as pessoas, e que o poder é essencial para essa influência, pois a liderança está intimamente ligada ao exercício do poder.

Para Robbins, Judge e Sobral (2002, *apud* Leite, 2018, p. 81), “[...]o poder diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A, ou seja, o líder desfruta do poder da influência como meio para atingir suas metas e da equipe”. E Bennis (2004 *apud* Passos Souza, Souza e Lopes, 2022), complementa apontando que a liderança se relaciona a um fenômeno grupal, é um processo de mão-dupla, pois não abrange só o cargo de líder, mas a necessidade de cooperação das pessoas, para alcançar determinado objetivo. (Bennis, 2004, p. 29 *apud* Passos Souza, Souza e Lopes, 2022, p.6)

Antes de mencionar a liderança feminina, o próximo tópico abordará a evolução da mulher no mercado de trabalho, para então adentrar no assunto liderança feminina e suas características.

## 2.2 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO PARA AS MULHERES

No passado, o papel da mulher na sociedade era voltado exclusivamente para cuidar dos filhos e marido, ou seja, a responsável pelo lar, e o homem era o provedor desse lar. Diante dessa perspectiva, Toledo *et al.* (1985, p. 9) afirma que vivemos em uma sociedade de estrutura patriarcal.

Vivemos em uma sociedade de estrutura patriarcal, que consciente ou inconscientemente tem sido concebida à imagem da família burguesa- o homem como provedor e a mulher devendo permanecer em casa atendendo aos afazeres domésticos e cuidando das crianças. [...]. A mulher permanece à margem destes processos esperando que o homem se ocupe de sua sobrevivência e da prole. (Toledo *et al.* 1985, p. 9).

Porém, esse cenário foi forçado a se modificar, devido a dois momentos históricos: a I e II Guerra Mundial, segundo Falcão (2015) e Tonani (2011), esses dois fatos foram cruciais e relevantes para as mudanças na atuação das mulheres, pois os homens necessitavam ir para guerra, e elas tiveram que assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho. Falcão (2015) ainda complementa que quando a guerra acabou, a vida de muitos desses homens também, à vista disso, as mulheres continuaram a realizar os serviços que eram feitos pelos seus maridos.

Desse modo, a participação das mulheres foi ganhando força ao decorrer dos anos a participação da mulher no mercado de trabalho teve uma evolução de crescimento que se solidificou (Tonani, 2011), e no Brasil não foi diferente. De acordo com dados de Alves, (2013 p. 1), “[...] no ano de 1950, apenas 13,6% das mulheres eram economicamente ativas – no mesmo período, a taxa para os homens era de 80,8%”. No entanto, entre os anos 2007 e 2016, a participação da mulher ficou acima dos 40%, chegando a 44% em 2017, já os homens tiveram uma redução de 59,2%, para 56,0%. (Boletim Especial do Observatório Nacional do Mercado de Trabalho, 2017, p. 4). E, por fim, nos últimos 10 anos, o número de mulheres no mercado de trabalho formal teve um crescimento de 31,9%, enquanto para os homens foi de 16%. (Observatório Nacional do Mercado de Trabalho, 2018).

Ao analisarmos esses dados, é notável que a mulher aos poucos vem conquistando seu espaço no mercado de trabalho, mesmo que seja uma corrida lenta. Devido a este avanço, nos últimos anos as mulheres estão podendo almejar cargos de liderança, de acordo com o boletim do Observatório Nacional do Mercado de Trabalho (2020), houve um aumento de 55% no

número de mulheres ocupantes de cargos de direção, entre os anos de 2007 a 2016. Além disso, no ano de 2018, a quantidade de mulheres em cargos de chefia cresceu 1,4% em comparação a 2013. (OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO,[ONMT] 2020), No entanto, as diferenças salariais permanecem, em 2016, as mulheres em cargos de direção ganhavam em média 67,6% da remuneração dos homens empregados no mesmo grupo ocupacional. (ONMT, 2020).

Além disso, a mulher enfrenta a dupla jornada que segundo o IBGE, as mulheres dedicam mais horas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas, mesmo em situações ocupacionais iguais a dos homens, no ano de 2022, as mulheres dedicavam 17,8 horas semanais para essas atividades, já os homens 11,0 horas semanais, a diferença de horas entre homens e mulheres ocupadas é de 6,8 horas a mais para as mulheres (IBGE, 2022). Essa carga extra de trabalho tem impacto direto na trajetória da mulher como profissional. Duarte e Spinelli (2019, p.133) afirmam que “[...]a posição social destinada à mulher é marcada por sua exclusão/restrrição à vida pública, estabelecendo uma disparidade no lócus de poder e condição entre os sexos”.

Essa situação, pode ser relacionado aos vestígios da sociedade patriarcal, onde a mulher era vista como um serviço secundário, pois surgiu de uma necessidade, em consequência disso recebiam salários baixos e de péssimas condições, Belle (1993 *apud* Nascimento, 2015, p. 25) afirma que:

Desde o início do processo de industrialização o trabalho oferecido à mulher era menos qualificado, com remuneração baixa e mantida longe de cargos relacionados ao exercício do poder, desta forma sendo colocada perante a sociedade em segundo plano, em uma posição secundária e mantendo o antigo papel de “mãe” e “esposa”, permanecendo a questão de gênero na divisão sexual do trabalho bem como a caracterização do patriarcado. (BELLE, 1993, *apud* Nascimento, 2015, p. 25).

Outro fator vinculado a esses pensamentos são os paradigmas e estereótipos estabelecidos ao decorrer dos anos em relação da função da mulher para a sociedade, no qual a mulher é vista como algo frágil e que deveria estar em casa para servir ao lar, para Duarte e Spinelli (2019):

Estereótipos são transmitidos em vários aspectos da sociedade: costumes, mídia, religião, unidade familiar, entre outros. A sua perpetuação varia dependendo do sexo, raça e classe social em que se encontram os indivíduos”. Os estereótipos caracterizam homens e mulheres por categorias diferentes, a mulher é entendida como “sexo frágil”: dócil, passiva, cordata, influenciável, intuitiva, cuidadosa, entre outros, socializada para ser vítima e submissa ao homem”. (Duarte; Spinelli, 2019, p. 129)

Em um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2015, listou as principais barreiras enfrentadas por mulheres no percurso para a conquistar cargos de chefia. A seguir, o quadro 2 mostra as barreiras elencadas pela pesquisa.

Quadro 2 - Barreiras da liderança feminina

Ranking de Barreiras à Liderança Feminina
1. As mulheres têm mais responsabilidades familiares do que os homens
2. Papéis atribuídos pela sociedade a homens e mulheres
3. Cultura corporativa masculina
4. Mulheres com experiência insuficiente em gerenciamento geral ou de linha
5. Poucos modelos para as mulheres
6. Homens não são encorajados a tirar licença para responsabilidades familiares
7. Falta de política e programas de igualdade da empresa
8. Estereótipos contra as mulheres
9. Falta de treinamento de liderança para mulheres
10. Falta de soluções de trabalho flexíveis
11. Falta de estratégia para retenção de mulheres qualificadas
12. Viés de gênero inerente no recrutamento e promoção (classificado da mesma forma que)
13. Gestão geralmente vista como trabalho de homem
14. Políticas de igualdade de gênero em vigor, mas não implementadas
15. Leis trabalhistas inadequadas e de não discriminação

Fonte: Organização Internacional do Trabalho (2015, p.16)

Para explicar essas barreiras, pesquisas desenvolveram a metáfora “teto de vidro” Sobral e Ribeiro (2018), relatam que “[...] a metáfora do “teto de vidro” ou *glass ceiling*, com uma primeira abordagem em 1986, ilustra as várias tentativas da ascensão feminina constantemente impedidas por barreiras invisíveis, todavia suficientemente fortes para impedir o progresso feminino” (Sobral; Ribeiro, 2018, p. 60). Para Silva (2020) o teto de vidro “[...]corresponde à intensificação das desigualdades de rendimentos no topo da distribuição salarial ou no avanço profissional para cargos mais elevados”, ou seja, o teto de vidro, representa a desigualdade no gênero, que não é explicada por característica relevantes ao serviço individual, nem por diferenças em relação a resultados, além disso o teto de vidro

representa a desigualdade ao longo que aumenta o nível da carreira para a mulher (COTTER *et al.* 2001 *apud* Silva, 2020).

Ao analisar o quadro 2, observa-se barreiras invisíveis em relação às práticas discriminatórias, sendo algumas delas, “cultura corporativa masculina”, “poucos modelos de líderes mulheres”, “estereótipo contra mulheres” e “Gestão geralmente vista como trabalho de homem” (Organização Internacional do Trabalho, 2015, p. 16).

Também pode ser destacados barreiras relacionadas à ideologias tipicamente relacionadas ao gênero para assumir posições de liderança e poder, sendo elas: “mulheres têm mais responsabilidades familiares do que os homens”, isto é, a família atrapalha o crescimento profissional da mulher, pois ela tem que assumir maiores responsabilidades dentro de casa para cuidar dos filhos, “funções atribuídas pela sociedade a homens e mulheres”, “homens não são encorajados a tirar licença para responsabilidades familiares”, (Organização Internacional do Trabalho, 2015, p. 16).

Devido a esses atributos sociais, estabelecidos ao decorrer dos anos, a trajetória das mulheres é moldada por estigmas e pressões dentro e fora dos seus lares. A rotina de cuidar da família associada a ausência na atuação no mercado de trabalho, moldou-se um modelo no qual a existência das mulheres fora do lar era negada indiretamente. Sendo assim, foi determinado, papéis sociais para cada gênero, conseqüentemente implicou na divisão sexual do trabalho, tornando desfavorável para as mulheres, já que elas não tinham qualificação nem tempo para assumir outras responsabilidades que não fosse em torno do bem estar familiar (Passos; Guedes, 2018).

Portanto, vale ressaltar que existe, sim, um novo cenário no mercado de trabalho, onde as mulheres estão conquistando seu espaço em lugares que antes não seriam possíveis de imaginar, mesmo enfrentando barreiras e obstáculos de uma sociedade antiga.

### **2.2.1 O perfil da liderança feminina**

Neste tópico foi apresentado a relação da escolaridade com a liderança evidenciado as conquistas das mulheres em relação ao aumento da presença da mulher, tanto no mercado, tanto no meio acadêmico, mas salientando os desafios que elas enfrentam nesses dois ambientes, também foi tratado os aspectos que a liderança feminina se destaca, além de evidenciar os benefícios das mulheres em cargos de gerência.

Silva (2020), evidenciou que existem duas expectativas em relação a liderança e a escolaridade:

Com relação à escolaridade nos cargos de liderança, a saber: (i) a proporção de trabalhadores com ensino superior ou mais cresce na medida em que se ascende no nível hierárquico; e, (ii) mulheres são mais escolarizadas que os homens, sinalizando que precisariam se sobressair com relação a seus pares para conseguir atingir cargos mais elevados. (SILVA, 2020, p. 41)

Levando isso em conta, os dados do boletim IBGE (2018), destacam que em relação ao grau de instrução, observou-se que existe uma maior diferença de porcentagem no nível “Superior Completo”, especialmente na faixa etária entre 25 e 44 anos de idade, em que o percentual para os homens foi de 15,6%, enquanto o das mulheres atingiu 21,5%, indicador 37,9, superior aos homens (IBGE, 2018).

E mesmo com esses fatos, a maior parte que ocupa os cargos de chefia são os homens, “60,9% dos cargos gerenciais (públicos ou privados) eram ocupados por homens enquanto que apenas 39,1% pelas mulheres, em 2016” (IBGE, 2018). Silva, Gatto e Costa (2022, p. 636) destaca que “[...] a força de trabalho feminina é, por muitas vezes, inferiorizada a partir do momento que mulheres ocupam cargos em profissões tidas como masculinas, devido a construção social que relaciona atividades que necessitam de força, resistência e liderança apenas a homens”.

Isso se deve a barreira invisível que as mulheres enfrentam, como foi visto na seção 4.2, no quadro 2. Mesmo com essas barreiras e empecilhos ao decorrer do percurso da carreira da mulher, o mercado vem se transformando, e conseqüentemente as mulheres vem galgando cargos de poder. O outro fator que pode colaborar com a dificuldade de se ter a mulher no poder, ou mesmo a ideia, é pelo fato que as mulheres só tiveram acesso à educação séculos depois.

Dias, Rocha e Grangeiro (2022), apontam que no Brasil, as mulheres só tiveram maior oportunidades de estudar ao longo do século XX e no início do século XXI, pois nesse período o acesso à escola foi ampliado. Leta (2003) corrobora afirmando que:

[...] historicamente, a ciência sempre foi vista como uma atividade realizada por homens. Durante os séculos XV, XVI e XVII, séculos marcados por diversos eventos e mudanças na sociedade que possibilitaram o surgimento da ciência que conhecemos hoje, algumas poucas mulheres aristocráticas exerciam importantes papéis de interlocutores e tutores de renomados filósofos naturais e dos primeiros experimentalistas. [...] A mudança nesse quadro inicia-se somente após a segunda metade no século XX, quando a necessidade crescente de recursos humanos para atividades estratégicas, como a ciência, o movimento de liberação feminina e a luta pela igualdade de direitos entre homens e mulheres permitiram a elas o acesso, cada vez maior, à educação científica e às carreiras, tradicionalmente ocupadas por homens (Leta, 2003 p.1).

E mesmo nos tempos atuais, o cenário da pesquisa científica não é favorável para as mulheres, elas ainda não conquistaram seu devido reconhecimento nesta área. Segundo Jamal e Guerra (2020), “as mulheres têm sido deixadas de fora do desenvolvimento científico da própria comunidade científica”, eles destacam que essa situação vem dos papéis sociais que são atribuídos ao gênero, no qual novamente o homem é vinculado ao ser que pode tudo, pois ele possui a inteligência, e a mulher vinculada ao ser reprodutora e cuidadora.

Pode-se associar também ao determinismo biológico, segundo Andrade (2011, p. 18), “[...] o determinismo biológico se desdobra em importantes repercussões sociais, na medida em que argumentos biologizantes são utilizados, por exemplo, para desqualificar as mulheres, principalmente no campo cognitivo e de relações comportamentais”, ou seja, o determinismo biológico reforça a ideia de a mulher está condicionada a cuidar dos filhos e do lar, essa visão acaba dificultando o reconhecimento da mulher no campo científico. Isso fica claro quando observamos os dados da Agência Brasil, o “Brasil é o país ibero-americano com maior porcentagem de artigos científicos assinados por mulheres, sendo com autoras ou coautoras”, chegando à porcentagem de 72% dos artigos assinando por elas, isso entre os anos de 2014 e 2017. Ou seja, mesmo com grandes avanços elas não possuem o reconhecimento, conclui-se que o campo científico invisibiliza essas mulheres a ganharem o seu devido reconhecimento.

Embora as mulheres enfrentem diversos obstáculos em sua vida, tanto acadêmica como profissional, o perfil feminino foi ganhando destaque, durante as transformações do mercado. Folkman (2012) realizou uma pesquisa no ano de 2011 com mais de 7.280 executivos, entre mulheres e homens, com a finalidade de analisar avaliações 360° em fatores de liderança e eficácia. Essa pesquisa foi divulgada na matéria *Study in leadership: “Women do it better than men”*, os resultados demonstraram que das 16 competências avaliadas, em 12 delas, as mulheres foram superiores na atuação, em relação aos homens, a saber: iniciativa; autodesenvolvimento; alta integridade e honestidade; condução de resultados; desenvolvimento de outras pessoas; motivação para outras pessoas; construção de inter-relacionamentos; colaboração e trabalho em equipe; estabelecimento de metas desafiadoras; liderança de mudanças; resolução de problemas e análise de questões.

Em algumas pesquisas, foi notado que a liderança feminina assume características da liderança transformacional, na metanálise de Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen, (2003, *apud* LEME, 2020 p. 30) perceberam que as “comparações entre homem-mulher na liderança transformacional apresentaram que mulheres têm pontuações mais elevadas do que os homens”. No estudo feito por Dias, Rocha e Grangeiro, (2022), também nota-se que as médias são maiores para as mulheres quando se refere ao estilo transformacional, o estudo

mostrou que a média é de 2,65 para as mulheres e para os homens 2,50. Esse estudo foi feito por 133 participantes, grupos independentes liderados por homens e por mulheres. Bass e Avolio (1994 *apud* Dias; Rocha; Grangeiro, 2022, p. 486) afirmam que “[...] a liderança transformacional é mais frequente em mulheres por serem mais estimulantes, prestativas e socialmente sensíveis”. Nogueira e Kubo (2013, p. 130), constataram que a liderança feminina é constituída “[...]pela facilidade de comunicação, uso da intuição para a tomada de decisões, alto grau de relacionamento interpessoal com os membros da equipe, tomada de decisões compartilhadas com apoio e participação da equipe”, logo a liderança feminina tem maior efetividade em ter uma boa comunicação e relação com a equipe.

Outra característica da liderança feminina, é o bom desempenho financeiro para a empresa, pesquisas revelaram que empresas com maior proporção de mulheres nos altos cargos administrativos possuem maiores desempenho financeiros. Quando o número de mulheres era maior na diretoria, superou-se em 66% o capital investido, em 53% o retorno de patrimônio líquido e em nas vendas 42%, comparando com os homens.(GRANT THORNTON 2012, p.2)

Conclui-se que a liderança feminina vem trazendo relevantes retornos para as empresas que atuam, além de demonstrar alto nível de capacidade de ser uma líder diferencial para a organização.

### 2.3 SECRETARIADO E A LIDERANÇA

As transformações econômicas ocorridas no ambiente organizacional das empresas, exigiu um novo perfil para os profissionais, no qual precisavam estar aptos para responder às incertezas do mercado, além de serem capazes de se adaptar a novos cenários e às necessidades das empresas (Santos; Moretto, 2011).

Seguindo essa linha, o profissional de Secretariado Executivo passou por diversas alterações no seu perfil, criando a ideia do profissional multifacetado, como narram Sabino e Rocha (2004, p. 15):

“[...]ao longo da trajetória da profissão, o maior talento dos secretários assessores foi saber acompanhar as transformações do mundo, desenvolvendo técnicas e utilizando instrumentos que aperfeiçoaram as tarefas secretariais, contribuindo para a melhoria dos resultados nas corporações. Dessa forma, o Secretariado chega no século XXI, com uma cultura generalista, permitindo a flexibilidade de atuação”.

Em concordância, Baptista e Camargo (2013, *apud* Assis *et al.* 2022, p. 60), afirmam que, “[...] os secretários executivos conscientizaram-se da multifuncionalidade que caracteriza a profissão e compreenderam que, atualmente, as atividades secretariais vão além de apenas

executar”. Ou seja, o profissional ganha um novo perfil, e quem vai ditar o ritmo é a necessidade do mercado.

Diante dessa multifuncionalidade, esse profissional assume maiores responsabilidades, tem uma maior autonomia nas tomadas de decisões e ainda conhece bem a empresa em que atua, sendo assim, o novo perfil do profissional é caracterizado por novas atribuições e plano de carreira (Guimarães, 2005).

O art. 4º da Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005 é um reflexo de como essas competências evoluíram, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que norteiam o curso de Secretariado, elencam diversas atribuições a serem desenvolvidas por esses profissionais:

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

É perceptível que diante ao seu conhecimento e as habilidades multifuncionais e com formação pluralista em variadas áreas do conhecimento, conclui-se que esse profissional é apto para andar em diversos setores em uma organização. Favorecendo o desenvolvimento da carreira profissional, em outras palavras, esse misto de competências, eleva o desenvolvimento do perfil desse profissional, por justamente possuir características de organizar, planejar, executar e otimizar tarefas (Gianini; Gerardin, 2010). A seguir o quadro 3, com o perfil de ontem e hoje do profissional de secretariado.

Quadro 3 - Perfil do Profissional de Secretariado

Ontem	Hoje
Secretário(a) como função	Secretário(a) como profissão
Executor de rotinas	Gestor e assessor
Apoio ao executivo	Maior autonomia nas tomadas de decisão
Atividades: telefone, recepção e agenda preparação de documentos	Atividades: liderar, gerir, planejar, organizar, controlar.
Rotinas já estabelecidas	Está em constante aprimoramento buscando novos conhecimentos

Elaborado pela autora adaptado de Sabino e Rocha (2004); Brasil, (2005)

Constata-se que no passado o profissional de Secretariado era considerado como uma função, ou seja, aquele que apenas executava tarefas, relacionadas a atendimento telefônicos, preparação de documentos, agenda e recepção, porém hoje as empresas procuram profissionais multifacetados que possam ocupar diferentes funções ao mesmo tempo, e “que saibam trabalhar com líderes heterogêneos, que tenham autoestima, bom humor, se comuniquem com qualidade e que trabalhem por resultados e não por tarefa” (Almeida *et al.*, 2010, p. 53). Portanto, esse profissional modela-se com a necessidade que o mercado ou organização achar necessária. Com adaptação que o mercado exigiu do Secretariado, a liderança se torna um diferencial para esse profissional.

Neste sentido, o profissional de Secretariado pode atuar em vários cenários, um deles é a liderança, segundo Portela e Schumacher (*apud* Santos; Moretto, 2011)

O secretário representa uma liderança direta e indireta, atua como ponte e agente facilitador dos relacionamentos e processos de trabalho, interagindo no sentido vertical e horizontal do ambiente empresarial, utilizando ainda nesse processo a capacidade de aprendizagem com foco no desenvolvimento dessa competência (Portela; Schumacher, p. 166-167, *apud* Santos; Moretto, 2011, p.28).

Diante disso, as atribuições do profissional de Secretariado têm ligações diretas com a liderança, Antunes, Arruda e Silveira (2018) afirmam que devido a sua multidisciplinaridade, esse profissional assume o papel de gestor no âmbito do sistema secretarial, administrando as atividades que ele é responsável. Além disso, esse profissional contribui “[...]como cogestor ao intermediar relacionamentos profissionais e processos organizacionais envolvendo os gestores e os diferentes setores da organização, [...] ao promover a comunicação que estabelece as diretrizes e os comandos destinados a esses setores”(Antunes; Arruda; Silveira, 2018, p. 78).

Portanto, a liderança ao passar dos anos está cada vez mais entrelaçada às atribuições do profissional de secretariado. Becker e Ceolin (2011) pontuam que suas funções estão diretamente relacionadas com a necessidade de lidar com informações e pessoas e, para isto, exercer a liderança faz parte do perfil deste profissional, cujo foco está voltado para a assessoria e o alcance dos resultados. Portanto, é fundamental que esse profissional também domine a arte de liderar.

## 2.4 PESQUISA NO SECRETARIADO

A pesquisa científica no curso de Secretariado Executivo tem um marco importante para área, pois no ano de 2009 ela foi forçada a “amadurecer” no campo científico por conta da consulta pública da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC), a qual questionou a necessidade de existência do curso de bacharelado em Secretariado. Tal consulta mobilizou os órgãos que representavam a profissão e, diante desta ação, a Sesu/MEC, concedeu uma audiência a uma comissão composta por 16 representantes na área secretarial entres eles tinham professores e coordenadores de diversos estados do Brasil (Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado [ABPSEC], 2016).

A audiência ocorreu em 15 de outubro de 2009, e durante a reunião, foi questionado justamente o baixo volume de produções acadêmicas na área. Diante desse fato, a comissão se comprometeu em aumentar as produções científicas secretarias (ABPSEC, 2016), uma vez que a pesquisa é importante para a área acadêmica e profissional. Segundo Müller e Sanches (2013, p. 19) “[...]a pesquisa é vista pelos órgãos direcionadores da educação nacional como elemento fundamental na formação de profissionais nas mais variadas áreas do saber”, ou seja, a pesquisa se torna algo indispensável para a profissão, pois nela será gerada senso crítico, como afirma Popper (2003, *apud* Muller; Sanches, 2015, p. 14):

[...] um dos grandes pensadores do conhecimento e de suas teorias, afirma que a crítica é um poderoso instrumento rumo ao progresso, pois é por meio dela que se podem observar vários aspectos de um determinado evento e a partir deles criar novas percepções sobre a realidade.

Logo, a pesquisa em paralelo com o ensino pode contribuir para a construção da cientificidade e conseqüentemente “[...] a formação de cidadãos, críticos, reflexivos e transformadores da realidade na qual estão inseridos no âmbito social e organizacional”. (Pinheiro Barros ;Barros; Silva. 2016, p.70).

Apesar de a pesquisa ser benéfica para a vida acadêmica e profissional, a produção científica no campo secretarial encontra obstáculos, dado a ausência de programas de

pós-graduação no curso, como mencionado por Durante (2012), o fato de não existirem programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) na área de Secretariado Executivo é um dos fatores que contribuem para a pouca produção na área. Outro motivo seria que o curso é oriundo de outras matérias, como relata Holler “[...] são trabalhados conteúdos de diferentes áreas do conhecimento: Administração, Contabilidade, Filosofia, Sociologia, Direito e outras que contribuem com a atuação profissional” (Hoeller, 2006, p. 5).

Nesse mesmo sentido, Sabino e Marchelli (2009, p. 614) afirmam que “[...] a natureza da práxis secretarial é considerada, então, multidisciplinar, na qual se utilizam teorias diversas de forma interdisciplinar, com vistas a atingir a coerência científica necessária à compreensão da realidade da função, bem como de seus aspectos práticos”. Em outras palavras, a formação de conhecimento secretarial é provinda de ciências de outras disciplinas, mas que engloba as funções secretariais. Essa percepção corrobora com a de Maçaneiro (2012, p. 77) que afirma que “as bases ontológicas e epistemológicas que permeiam os estudos de secretariado são oriundas de outras ciências e hoje há um consenso da necessidade de se instaurar seu domínio próprio de conhecimento científico”.

Diante dessa pressão, os representantes do secretariado de todo o Brasil, criaram a Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), em 2013. Visando fortalecer as pesquisas e propagação do conhecimento na área. Atualmente são 4 revistas com os periódicos de Secretariado, – Expectativa, Secretariado Executivo em Revist@ e Revista de Gestão e Secretariado (GeSec) e Capital Científico, que possuem classificação no sistema WebQualis da Capes, esse sistema é determinado para avaliação e classificação das produções científicas, sendo classificadas em B2, B3, A4, B1 respectivamente.

Portanto, a cientificidade no Secretariado percorre um caminho tortuoso, por justamente não ser uma ciência e sim, ser uma prática, como afirma Hoeller (2006, p. 145) ainda que “o curso de Secretariado Executivo é voltado para diagnosticar e solucionar os problemas da realidade empresarial, sempre baseada em referências teóricas”, porém acredita que “o Secretariado Executivo é uma prática e não uma ciência” (Hoeller, 2006, p. 144).

Portanto, o profissional de Secretariado usufrui da melhor forma as ciências de outras áreas para aperfeiçoar seu desempenho profissional, já que uma vez, essas ciências englobam as atividades desse profissional trazendo eficácia para suas rotinas, e por justamente não ser uma ciência, dificulta as pesquisas no campo.

### 3 METODOLOGIA

O método, é o caminho que a pesquisa trilhou para chegar em seus objetivos e resultados finais, ela é fundamental para o conhecimento científico, visto que é necessário passar por um processo de elaboração, com etapas rigorosas para obter credibilidade e confiança na pesquisa. Leão (2016, p.20) afirma que:

Qualquer atividade por mais simples que seja necessita de um método para ser realizada. Método é um conjunto de processos para atingir determinados resultados. Emprega-se em qualquer domínio para se alcançar determinado fim ou fins. Na Grécia Antiga *methodos* significava “caminho para chegar a um fim”. Com o passar do tempo o termo generalizou-se passando a ser empregado para expressar outras coisas como “maneira de agir”, “tratado elementar”, “processo de ensino” etc. (Leão, 2016, p. 20).

Isto é, para existir uma pesquisa científica é necessário passar por determinado conjunto de etapas, para assim, chegar aos resultados propostos ou até a novas descobertas. Sendo assim, essa pesquisa passará por alguns métodos para alcançar o objetivo de analisar os temas publicados sobre liderança feminina nos periódicos de Secretariado.

Portanto, esta pesquisa assumiu a abordagem *quanti-quali*. De acordo com Apollinário (2004, p. 151), “[...] a pesquisa qualitativa lida com fenômenos: prevê a análise hermenêutica dos dados coletados” Ele ainda afirma que a de cunho quantitativo lida com fatos. Nesse tipo de pesquisa, portanto, as variáveis devem ser rigorosamente determinadas e sua mensuração já deve estar pressuposta pelo próprio método, partindo de uma análise quase sempre mediada por algum critério matemático.

Menezes *et al.* (2019, p. 29) corrobora afirmando “[...] que ambas são fundamentais na escrita da metodologia em um projeto, pois mostram quais os direcionamentos que o estudo tomará em sua feitura”. Desta forma, será possível compreender quais os conteúdos mais abordados dentro do tema escolhido, com a possibilidade de surgir novos raciocínios que possam ampliar discussões para pesquisas futuras, além de ser capaz de mostrar o volume de produção sobre o tema.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa assume caráter exploratório, já que a finalidade dela é proporcionar maior domínio com o objeto estudado, além de aperfeiçoar o conhecimento acerca do tema abordado. Para Gonsalves (2003, p. 65), a pesquisa exploratória:

[...] é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de fornecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse tipo de pesquisa também é

denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Este trabalho também entrou no critério de pesquisa bibliográfica, pois essa pesquisa vincula-se a leitura, análise e interpretações de fontes já produzidas, uma vez que ela exige um planejamento e análise da leitura disponível sobre o tema estudado, esse material precisará se triado, com leituras sistematizadas acompanhada de resenhas, anotações e fichamentos (Mazucato, 2018, p.66).

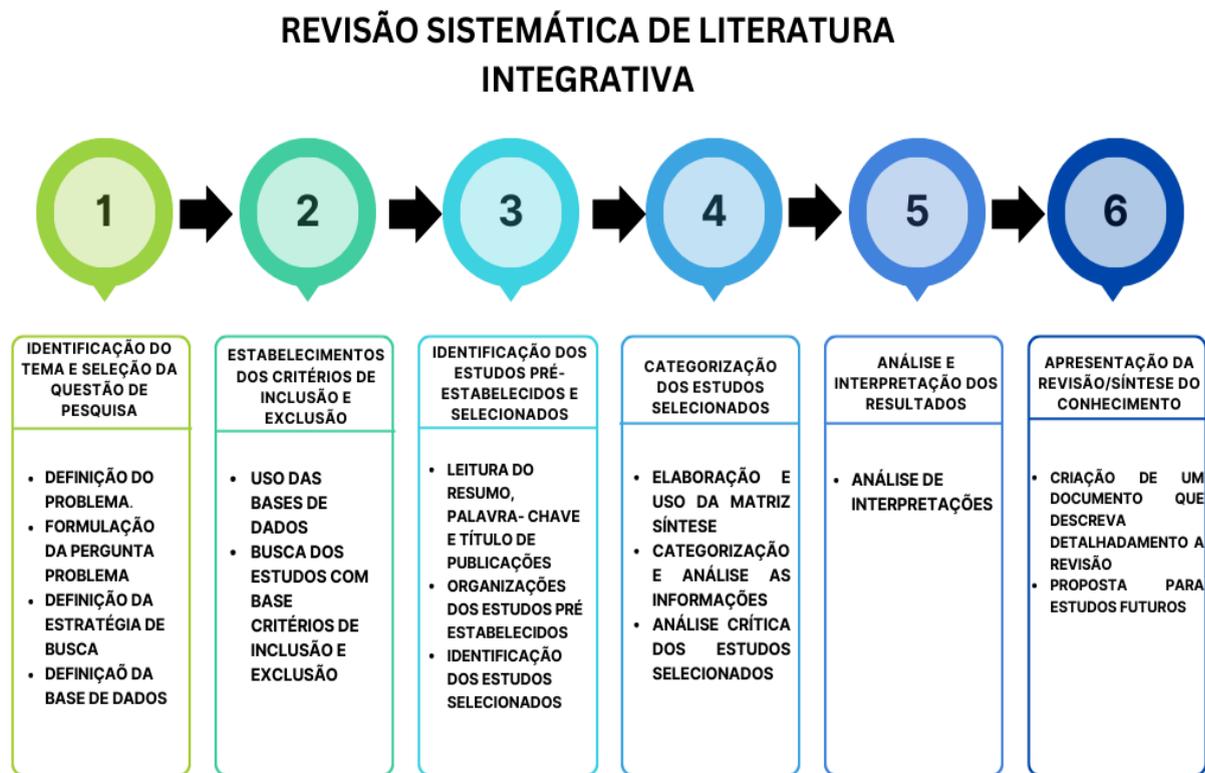
Segundo Mello *et al.* (2006, p. 61), “a pesquisa bibliográfica lida com o caminho teórico e documental já trilhado por outros pesquisadores e, portanto, trata-se de técnica definida com os propósitos da atividade de pesquisa, de modo geral”. E para melhor resultados a pesquisa também seguirá os procedimentos da revisão sistemática.

A pesquisa também se norteou nos princípios da Revisão Sistemática da Literatura Integrativa, uma revisão integrativa é um método específico, que resume o passado da literatura empírica ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular (Broome, 2006 *apud* Botelho, 2011, p. 127), que se baseia, em seis etapas (Botelho, 2011, p. 130-132):

- 1) **Definir o problema da pesquisa**, nessa etapa serve para a construção da revisão, pois norteará a definição do problema e a formulação da pesquisa, além disso, a pergunta deve ser clara e específica.
- 2) **Estabelecer critérios de inclusão e exclusão**, nesta fase o pesquisador irá buscar fontes em meios digitais e físicos, colocando critérios com base na primeira etapa.
- 3) **Identificação do que foi pré-selecionado**, faz-se necessário uma leitura criteriosa do título, resumos e palavras chaves, para futuramente fazer a triagem com os critérios estabelecidos, depois da triagem feita elaborar uma tabela com os estudos pré-estabelecidos.
- 4) **Categorização dos estudos selecionados**, o objetivo desta etapa é catalogar e registrar informações encontradas na fase anterior. Segundo (GANONG, 1987, *apud* BOTELHO, 2011 p. 130) “[...] as informações coletadas dos artigos devem incluir, por exemplo: tamanho da amostra e quantidade dos sujeitos, metodologia, mensuração de variáveis, métodos de análise, a teoria ou conceitos embasados utilizados.” Um dos recursos utilizados nessa fase é a matriz de síntese, Botelho (2011, p. 131) afirma que “[...] A matriz de síntese objetiva proteger o pesquisador de erros durante a análise”.
- 5) **Análise, interpretação e discussão dos resultados**, nessa parte o pesquisador irá relacionar os temas, cruzar as informações obtidas, e interpretar os resultados, com isso é capaz de gerar conhecimento sobre o tema abordado.
- 6) **Apresentação da revisão**, a revisão permitirá que haja a avaliação dos procedimentos empregados na elaboração da revisão. Segundo Botelho (2011), “[...] essa última etapa consiste na elaboração do documento que deve contemplar a descrição de todas as fases percorridas pelo pesquisador, de forma criteriosa, e deve apresentar os principais resultados obtidos”.

A seguir na figura 1, mostrar o processo da revisão sistemática.

Figura 1 – Processo da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Botelho (2011).

Desse modo, seguindo esses passos, por meio da plataforma das revistas científicas online de Secretariado Executivo, que segundo ABPSEC são: Revista de Gestão e Secretariado (GESEC), Secretariado em Revist@, Capital Científico, Revista Expectativa, *Connection Scientific Journal (CSJ)*, e a *Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies (SCRIBES)*.

Foi realizado um levantamento, sem delimitação temporal, utilizando a ferramenta “busca” da própria plataforma, nesta parte foram colocadas as palavras-chaves da pesquisa, e em seguida foram pré-selecionados os artigos que tiverem relação com as palavras chaves determinadas, seguindo os critérios de exclusão e inclusão, então a 1ª pré-seleção foi realizada.

Depois ocorreu uma triagem mais detalhada lendo os materiais pré-selecionados na primeira busca, logo em seguida analisou e interpretou os artigos que se encaixassem com os objetivos propostos nesta pesquisa, portanto a revisão sistemática se tornou indispensável para a pesquisa.

## 4 ANÁLISES DOS DADOS

Nesse tópico, serão apresentados os dados analisados em relação aos artigos selecionados, descreve o passo a passo que foi proposto na metodologia com o objetivo de responder todos os objetivos específicos que foram determinados no início desta pesquisa

### 4.1 ARTIGOS SELECIONADOS E ANÁLISE INICIAL

Seguindo o que foi proposto na metodologia, foi realizada uma busca nas plataformas das revistas online do âmbito secretarial, como critério de exclusão e inclusão utilizamos palavras chaves, que foram definidas referentes a proposta da pesquisa, foi utilizada a própria ferramenta de busca dos sites.

As palavras chaves definidas para pesquisa foram: “liderança” *and* “Secretariado”; “Liderança Feminina”, “Secretariado *and* Mulheres”. E os resultados obtidos são apresentados no Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4** - Pesquisa das palavras chaves

Revista	Palavra Chaves	Número de artigos relacionados	Número de artigos selecionados para análise
GESEC	Liderança and Secretariado	04	02
	Liderança Feminina	03	03
	Secretariado e Mulheres	05	01
Secretariado em Revist@	Liderança and Secretariado	04	01
	Liderança Feminina	01	--
	Secretariado e Mulheres	02	02
Revista Expectativa	Liderança and Secretariado	06	--
	Liderança Feminina	--	--
	Secretariado e Mulheres	03	--
Capital Científico	liderança and Secretariado	11	--
	Liderança Feminina	02	--

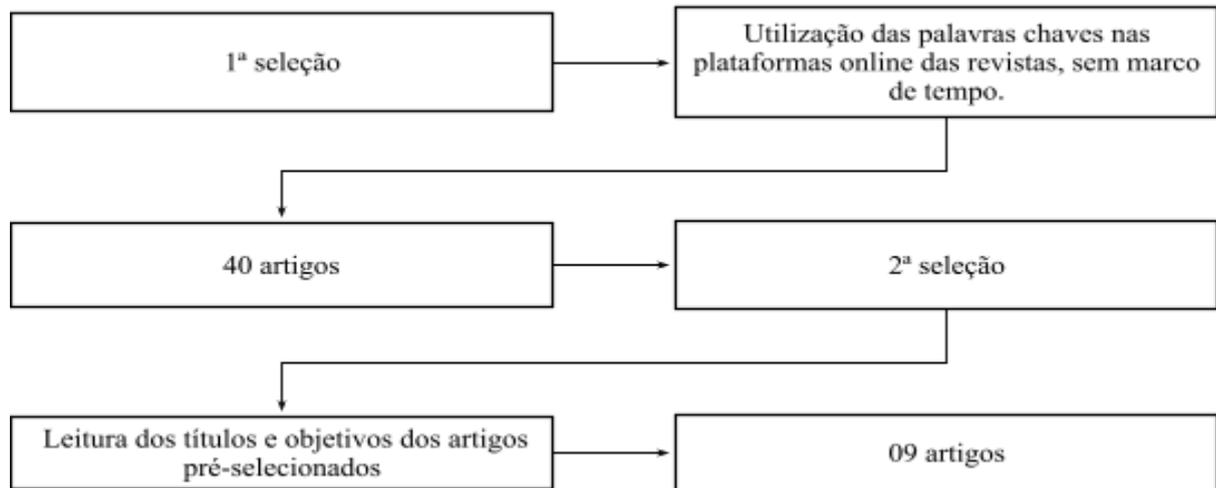
	Secretariado e Mulheres	--	--
CSJ	Liderança and Secretariado	02	--
	Liderança Feminina	--	--
	Secretariado e Mulheres	01	--
SCRIBES	Liderança and Secretariado	--	--
	Liderança Feminina	--	--
	Secretariado e Mulheres	--	--
TOTAL		40	09

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Notou-se que no primeiro levantamento feito, foram encontrados um total de 40 artigos, porém na revista Gesec houve (04) quatro artigos duplicados, ficando um total de 36 artigos. Já na segunda triagem, foi realizada a leitura dos temas e objetivos das pesquisas, foram analisados se os artigos relacionavam o secretariado executivo com a liderança feminina, ou que pudesse fazer uma relação entre eles, assim criando uma ponte de interligação entre os temas, sendo excluídos um total de (31) trinta e um artigos, pois não atendiam ao tema proposto. Ou seja, ao final foram selecionados (09) nove artigos para serem lidos, analisados e interpretados.

Ainda no Quadro 4, percebemos que após a primeira triagem, as revistas: Revista Expectativa, Capital Científico, CJS e SCRIBES, tiveram buscas zeradas, inclusive a Scribes, não teve artigos relacionados desde a primeira etapa da triagem.

No dia 06 de dezembro de 2023, foi elaborada uma planilha no Microsoft Excel, para cada revista. Contendo as informações do ano de publicação, título e nome dos autores dos artigos pré-selecionados. A seguir figura 2, demonstra as etapas da triagem que foram utilizadas para selecionar os artigos.

**Figura 2** – Processo da triagem da seleção dos artigos

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Para uma melhor compreensão e análise, foi elaborado um quadro numerando os artigos. Nele consta a revista a qual o artigo pertence, os títulos, ano de publicação e os autores.

Quadro 05 - artigos selecionados

<b>Nº dos artigos</b>	<b>Revista</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
01	GESEC	Simbolismos de Gênero e Gestão: Uma Análise das Feminilidades de Executivas Brasileiras	2013	Raquel Santos Soares Menezes, Janete Lara Oliveira, Ana Paula Rodrigues Diniz
02	GESEC	Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras	2013	Elaine Cristina Oliveira Rocha Nogueira, Edson Keyso de Miranda Kubo
03	GESEC	Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho	2015	Janaína Raquel dos Santos Canabarro, Julice Salvagni
04	GESEC	As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação Com as Competências do Middle Manager	2016	Katia Denise Moreira, Luci Mari Aparecida Rodrigues, Juliana Cidrack Freire do Vale, Marize Helena da Rosa
05	GESEC	Sociedade, Mulher e Profissão	2016	Rutineia Oliveira Carvalho

06	GESEC	A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina	2023	Gisele Gomes Jacinta Sidegum Renner Dagmar Elizabeth Estermann Meyer
07	Secretariado executivo em Revist@	Secretariado executivo: uma profissão inserida no contexto da evolução do trabalho feminino	2011	Josete Alzira Passamani Stocco
08	Secretariado executivo em Revist@	A inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão secretária	2011	Caroline de Fátima Matiello Vaz Rosane Terezinha Laimer
09	Secretariado executivo em Revist@	Perfil de liderança e identidade do profissional de secretariado executivo	2013	Bárbara Regina Dieterich Jeferson Ferro

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

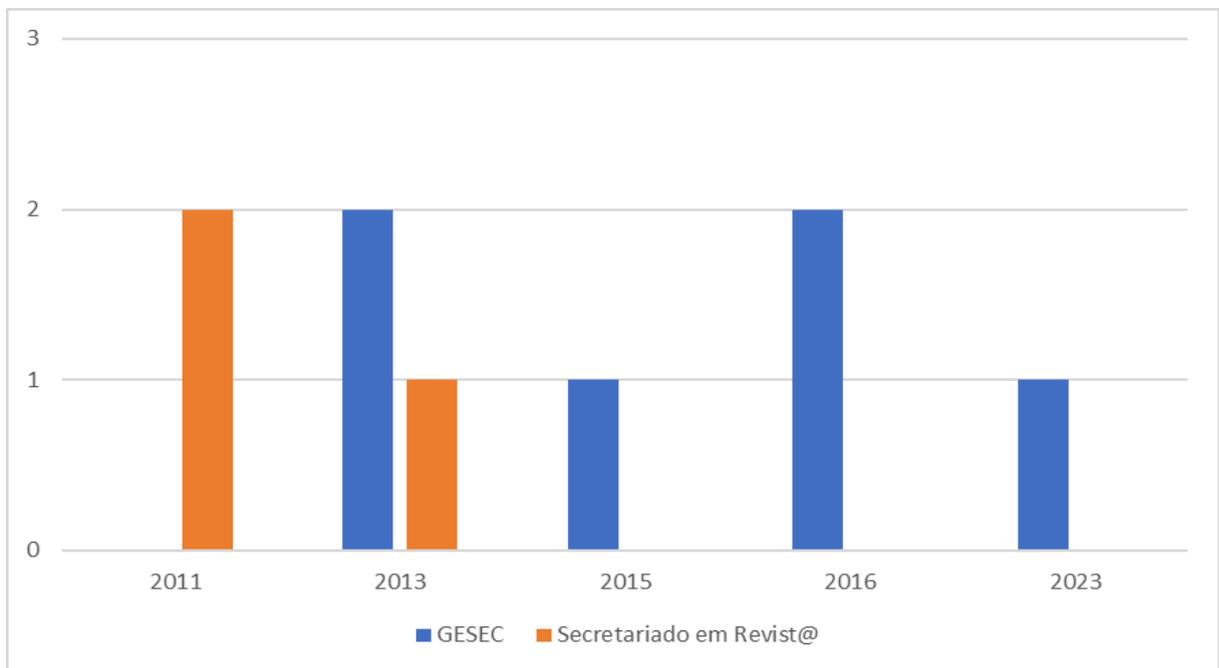
Por meio da análise inicial, observou-se que, dentre os 09 artigos selecionados, as publicações foram realizadas por um total de 20 pessoas, sendo 18 mulheres e 02 homens. Além disso, podemos observar que a maioria dos artigos são da revista GESEC, com um total de 06 de trabalhos publicados, em seguida de 03 artigos de Secretário em Revist@.

É possível perceber que entre os anos de 2011 e 2013 houve um maior número de publicação, no ano de 2013 foram três artigos, e 2011 dois artigos, em seguida 2016 com dois artigos e nos de 2015 e 2023, um artigo, conforme gráfico 3.

Em relação ao conteúdo dos artigos, evidenciou-se que quatro obras fazem relação direta com o Secretariado Executivo, dois deles envolvem a liderança e a área *Middle Manager*<sup>1</sup> no secretariado, isso ocorre pois esse profissional adquiriu novas atribuições ao decorrer de sua trajetória, sendo associados agora ao perfil de gestor, como explica Antunes, Arruda e Silveira (2018), que devido a sua multidisciplinaridade, esse profissional assume o papel de gestor no âmbito do sistema secretarial, administrando as atividades que ele é responsável, pois as funções do secretariado estão relacionadas com a necessidade de lidar com informações e pessoas e, para isto, exercer a liderança faz parte do perfil deste profissional, cujo foco está voltado para a assessoria e o alcance dos resultados (Becke; Ceolin, 2011).

E os outros dois relacionam o surgimento e evolução da mulher na área secretarial, justamente pela predominância nesse curso ser feminina. Como foi evidenciado no o Guia Brasileiro de Ocupações, que no ano de 2021, o perfil do trabalhador do Secretariado por gênero é de 78,08% para mulheres e 21,92% para os homens.

Gráfico 01 – Publicações por ano e revista



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Mediante as informações obtidas podemos relacionar que os anos de 2011 a 2013 teve maiores números de artigos publicados em relação a mulheres no mercado, pode ser justificado pela crescente de mulheres no mercado de trabalho entre os anos 2007 a 2016, que segundo o boletim especial do observatório nacional do mercado chegou a 40% (BOLETIM ESPECIAL DO OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO, 2017). Entretanto, nota-se uma ausência de publicações recentes, como podemos observar tem um hiato de tempo entre os anos de 2016 a 2023 sem publicações sobre o tema ou temas relacionais.

Isso se dá, pois a produção científica no campo secretarial possuem dificuldades, visto que existe a ausência de programas de pós-graduação no curso, como mencionado por Durante (2012), o fato de não existirem programas de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) na área de Secretariado Executivo é um dos fatores que contribuem para a pouca produção na área.

Além disso, Sabino e Marchelli (2009, p. 614) afirmam que “[...] a natureza da práxis secretarial é considerada, então, multidisciplinar, na qual se utilizam teorias diversas de forma interdisciplinar, com vistas a atingir a coerência científica necessária à compreensão da realidade da função, bem como de seus aspectos práticos”. Ou seja, devido o seu aspecto

multidisciplinar, a pesquisa no Secretariado variam de assunto para assunto, ocorrendo uma variedade de estudos para entender a realidade do profissional de secretariado, Hoeller (2006, p. 145) complementa ao afirmar que “o curso de Secretariado Executivo é voltado para diagnosticar e solucionar os problemas da realidade empresarial, sempre baseada em referências teóricas, portanto, a pesquisa no secretariado surgir no interesse de compreender o um determinada situação desse profissional no seu meio de trabalho, no objetivo de aprimorar, identificar e resolver problemas de sua rotina.

Sobre a metodologias utilizadas nesses artigos, podemos observar que houve uma variedade de técnicas e abordagens para chegar aos objetivos propostos pelos autores, abaixo segue quadro com o mapeamento das metodologias utilizadas pelas(os) autoras(es).

Quadro 06 - Metodologias utilizadas no artigos

<b>ARTIGO</b>	<b>ABORDAGEM</b>	<b>TIPO DE PESQUISA</b>	<b>TÉCNICA/ PROCEDIMENTO</b>
Simbolismos de Gênero e Gestão: Uma Análise das Feminilidades de Executivas Brasileiras	qualitativa	descritiva	Entrevista semiestruturadas com análise de discurso
Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras	qualitativa	exploratória	Survey, entrevistas, análise conteúdo
Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho	qualitativa	exploratória	entrevista com análise de discurso
As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação Com as Competências do Middle Manager	qualitativa	descritiva	bibliográfica e documental
Sociedade, Mulher e Profissão	qualitativa	exploratória	bibliográfica e documental
A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina	qualitativa	descritivo	Estudo de caso com observação participante e entrevista semiestruturada

Perfil de liderança e identidade do profissional de secretariado executivo	qualitativa	exploratória	Bibliográfica e documental
Secretariado executivo: uma profissão inserida no contexto da evolução do trabalho feminino	qualitativa	exploratória	Bibliográfica
A inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão secretária	qualitativa	exploratória	Bibliográfica

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Observa-se que todos os artigos utilizaram uma abordagem qualitativa, ou seja, os autores preocuparam em compreender um determinado fenômeno, já o tipo de pesquisa mais utilizada foi a exploratória com 66,7%, já a descritiva ficou com um total de 33,3% e ninguém usou o tipo de pesquisa explicativa.

Em relação aos procedimentos utilizados, a que prevaleceu foi a pesquisa bibliográfica com um total 41,7%, a segunda mais usada foi entrevista com 33,3%, ressaltando que foram duas entrevistas e duas entrevistas semiestruturadas, sendo que três delas usaram a análise de discurso e a outra estudo de caso.

Quando analisamos esses dados, é possível notar que os trabalhos em secretariado buscaram entender uma realidade mais específica do ambiente de trabalho, visto que todos utilizaram a abordagem qualitativa, no caso das pesquisa que foram realizadas entrevistas indicam também a preocupação em compreender determinados assuntos específicos, uma vez que a área secretarial abrange vários aspectos como afirmam os autores Sabino e Rocha(2004), Hoeller (2006) e Maçaneiro (2012). Por outro lado, é perceptível notar um interesse de trazer um debate entre a teoria e a prática, para isso foram utilizadas pesquisas bibliográficas que auxiliaram para fomentar e aprimorar novos conhecimentos entre os aspectos teóricos e práticos.

#### 4.2 PERFIL DOS AUTORES

Essa parte foi dedicada para responder o segundo objetivo da pesquisa, destacando a formação dos autores, seu gênero e instituições vinculadas a eles.

Como dito na seção anterior, dentre as 20 pessoas que publicaram nas revistas selecionadas, 18 são mulheres, enquanto apenas 2 são homens e os dois apontam como

coautores e não como autores principais dos artigos, demonstrando o claro interesse das mulheres em contarem, analisarem e conhecerem melhor a sua situação no campo secretarial. A seguir o quadro 07, destacando os títulos desses autores, no período da publicação até os tempos atuais.

Quadro 07 - Títulos dos autores, no período da publicação até os dias atuais.

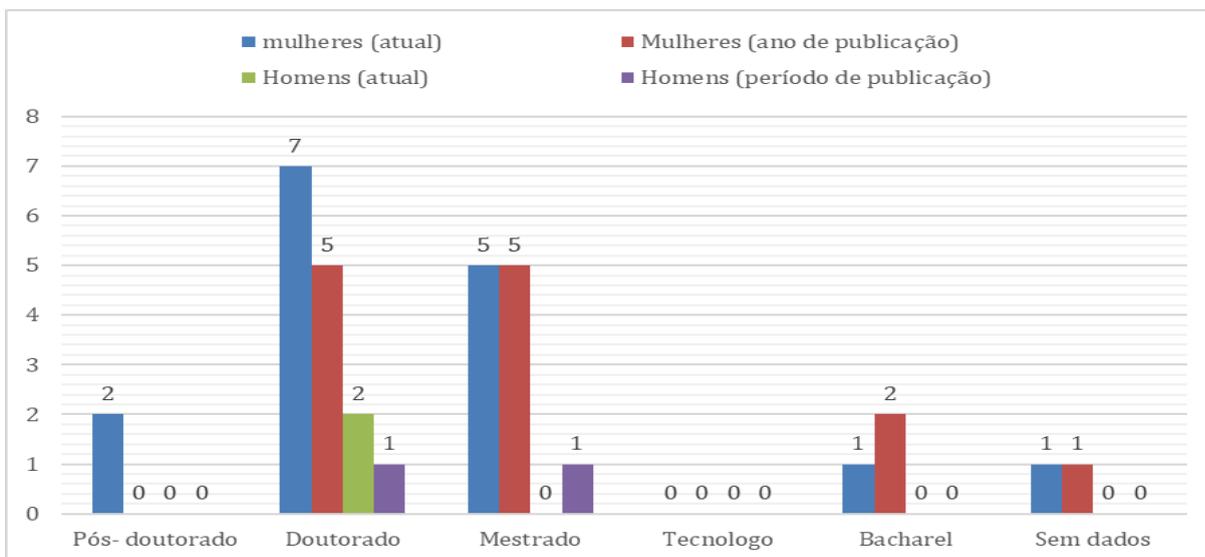
<b>Autoras(es)</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Atual</b>
Raquel Santos Soares Menezes	Doutora	Doutora
Janete Lara Oliveira	Doutora	Pós-doutora
Ana Paula Rodrigues Diniz	Mestre	Doutora
Elaine Cristina Oliveira Rocha Nogueira	Mestre	Mestre
Josete Alzira Passamani Stocco	Mestre	Mestre
Edson Keyso de Miranda Kubo	Doutor	Doutor
Julice Salvagni	Doutoranda	Doutora
Janaína Raquel dos Santos Canabarro	Graduada	Graduada
Katia Denise Moreira	Doutoranda	Doutora
Luci Mari Aparecida Rodrigue	Mestre	Doutoranda
Juliana Cidrack Freire do Vale	Mestre	Mestre
Marize Helena da Rosa	Mestranda	Mestre
Rutineia Oliveira Carvalho	Doutoranda	Doutora
Gisele Gomes	Doutoranda	Doutora
Jacinta Sidegum Renner	Doutora	Doutora
Dagmar Elizabeth Estermann Meyer	Doutora	Pós-doutora
Bárbara Regina Dieterich	Graduada	Bacharel
Jeferson Ferro	Mestre	Doutor
Caroline de Fátima Matiello	Bacharel	Mestre
Rosane Terezinha Laimer	--	--

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Mediante as informações obtidas, é possível constatar que metade dos autores elevaram seu grau de instrução, visto que, 4 pessoas que estavam no processo de obter o título de doutorado, atualmente todas(os) o possuem, 1 pessoa estava no processo de mestrado, conseguiu o título, 2 tinham título de mestre e passaram a ter o doutorado e 2 que tinham doutorado conseguiram o pós-doutorado e por último 1 pessoa tinha título de bacharel passou a ser mestre. Observa-se que os autoras(es) se preocuparam em aumentar sua qualificação ao decorrer dos anos.

Ainda foi possível observar que dentre as(os) autoras(es), 09 pessoas atualmente têm doutorado, sendo 07 mulheres e 02 homens, 02 pós-doutoras, todas mulheres, 05 em mestrado, todas mulheres, 01 e uma bacharel. Lembrando que as informações obtidas refletem a realidade atual das(os) autoras(es), já que foi realizada uma busca no lattes. A seguir o gráfico com a disposição dos graus de instrução por gênero.

Gráfico 02 – Disposição dos graus de instrução por gênero, separado por período de publicação e cenário atual



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Identificou-se que a maioria das mulheres possuem um nível alto de escolaridade, podemos associar esse aumento de escolaridade, em razão que as mulheres só tiveram acesso à educação na metade do século XX, e também pode-se associar aos obstáculos que a mulher enfrenta ao adentrar no mercado de trabalho, já que o mundo corporativo e o campo científico é predominantemente masculino, e por esta razão, elas precisam criar vantagens sobre eles, ou seja, a mulher é forçada a provar constantemente que é capaz de realizar tarefas que originalmente eram masculinas. Ressalta-se também que a grande parte das(os) autoras(es)

possuem sua graduação em Secretariado, no mestrado variam em diversas áreas mas concentram maior parte em Administração igualmente com o doutorado. A seguir quadro 08 com os demonstrativos das especializações dos autores e sua respectiva área.

Quadro 08 – Especialização dos autores e suas áreas

Autoras(es)	Tecnólogo	Graduação	Mestrado	Doutorado	Pós Doutorado
Josete Alzira Passamani Stocco	N/A	Secretariado Executivo Bilíngüe	Educação	N/A	N/A
Elaine Cristina Oliveira Rocha Nogueira	N/A	Secretariado Executivo	Administração	N/A	N/A
Luci Mari Aparecida Rodrigue	N/A	Secretariado Executivo	Mestrado em andamento Administração	N/A	N/A
Juliana Cidrack Freire do Vale	N/A	Secretariado Executivo	Administração e Controladoria.	N/A	N/A
Marize Helena da Rosa	N/A	Secretariado Executivo	Mestrado em andamento - Administração	N/A	N/A
Rutineia Oliveira Carvalho	N/A	Secretariado Executivo	Políticas Públicas	Doutorado em andamento - Sociedade e Cultura Amazônica	N/A
Bárbara Regina Dieterich	N/A	Secretariado / Psicologia	N/A	N/A	N/A
Julice Salvagni	N/A	Psicologia	Ciências Sociais	Doutorado em andamento - Sociologia	N/A
Janaína Raquel dos Santos Canabarro	Gestão de Pessoas	N/A	N/A	N/A	N/A
Jeferson Ferro	N/A	Letras - Inglês	Letras	N/A	N/A
Katia Denise Moreira	N/A	Graduação em Letras - Secretariado Executivo em Inglês	Administração	Doutorado em andamento - Administração	N/A

Jacinta Sidegum Renner	N/A	Fisioterapia	Engenharia de Produção	Engenharia de Produção	N/A
Dagmar Elizabeth Estermann Meyer	N/A	Enfermagem	Educação	Educação	N/A
Gisele Gomes	N/A	Ciências Sociais	Educação	Doutorado em andamento - Educação	N/A
Edson Keyso de Miranda Kubo	N/A	Administração Pública	Administração de Empresas	Administração de Empresas	N/A
Raquel Santos Soares Menezes	N/A	Administração de Empresas	Administração	Administração	N/A
Janete Lara Oliveira	N/A	Administração	Administração	Administração	N/A
Ana Paula Rodrigues Diniz	N/A	Administração	Administração	N/A	N/A
Caroline de Fátima Matiello Vaz	N/A	Secretariado Executivo	N/A	N/A	N/A
Rosane Terezinha Laimer	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Como foi dito anteriormente, a maioria das(os) autoras(es) tem graduação em Secretariado, no entanto, suas qualificações variam em diversas áreas. É possível notar uma concentração na área da administração, isso pode ser explicado pelo fato da ausência de programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) na área de Secretariado. Outro fator é que os assuntos abordados e ensinados para essa profissão derivam-se de outras áreas do conhecimento, ou seja, esta profissão torna-se uma mesclagem de diversas áreas do conhecimento: Administração, Contabilidade, Filosofia, Sociologia, Direito entre outras que contribui para formação desse profissional (Hoeller, 2006; Sabino; Marchelli, 2009; Durante, 2012; Maçaneiro, 2012).

Sobre a autora Rosane Terezinha Laimer, não foi encontrada nenhuma informação atual, no entanto, no ano de publicação do artigo de 2011, informa que ela era Professora do

curso de Secretariado Executivo Bilingue da Universidade de Passo Fundo e Especialista em Gestão Secretarial.

A seguir, foi feito um quadro sobre os vínculos institucionais dos autores, evidenciando quais universidades estão vinculadas a elas(es), qual região e setor que pertencentes a essas instituições de ensino.

Quadro 09 - Vínculos institucionais das(os) autoras(es)

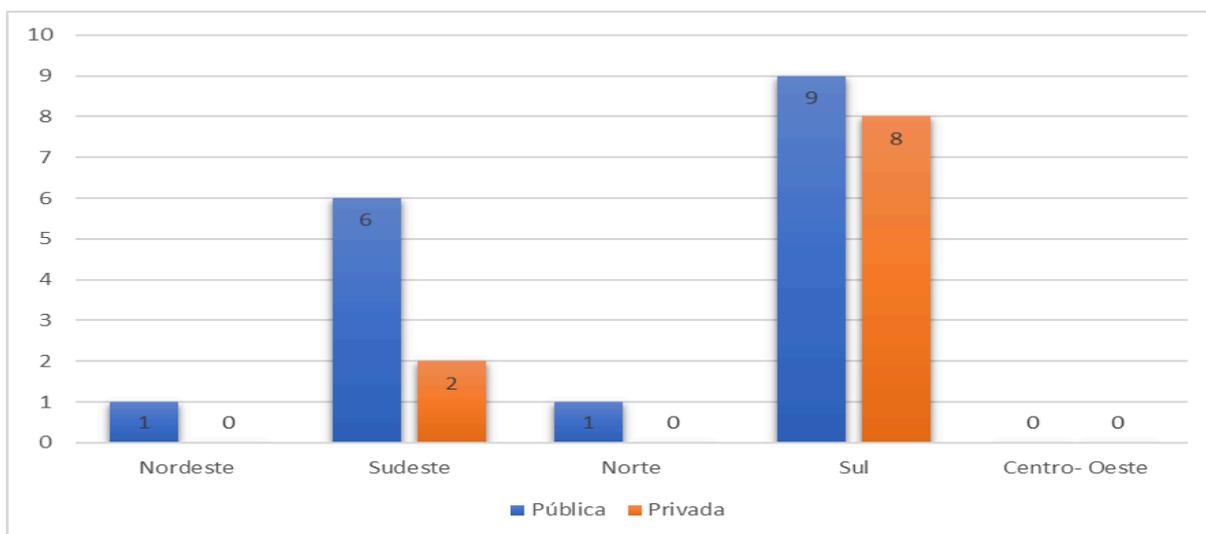
<b>Autoras (es)</b>	<b>Universidade/Faculdade</b>	<b>Setor</b>	<b>Região</b>
Juliana Cidrack Freire do Vale	Universidade Federal do Ceará - UFC	Pública	Nordeste
	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Pública	Sul
Raquel Santos Soares Menezes	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	Pública	Sudeste
	Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Viçosa – UFV	Pública	Sudeste
Rutineia Oliveira Carvalho	Universidade Federal do Amazonas - UFAM	Pública	Norte
Janete Lara Oliveira	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	Pública	Sudeste
Ana Paula Rodrigues Diniz	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	Pública	Sudeste
Elaine Cristina Oliveira Rocha Nogueira	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Pública	Sudeste
	Universidade Nove de Julho – UNINOVE	Privada	Sudeste
Edson Keyso de Miranda Kubo	Fundação Getulio Vargas - FGV	Privada	Sudeste
	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Pública	Sudeste
Janaína Raquel dos Santos Canabarro	Faculdade Integrada de Santa Maria – FISMA	Privada	Sul
Julice Salvagni	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	Pública	Sul
	Instituição Educacional São Judas Tadeu - USJT	Privada	Sul
Katia Denise Moreira	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Pública	Sul
Luci Mari Aparecida Rodrigues	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Pública	Sul
Marize Helena da Rosa	Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO	Pública	Sul
	Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS	Pública	Sul
Gisele Gomes	Universidade Feevale	Privada	Sul

Jacinta Sidegum Renner	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	Pública	Sul
Dagmar Elizabeth Estermann Meyer	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	Pública	Sul
Bárbara Regina Dieterich	Faculdade Internacional de Curitiba - FACINTER	Privada	Sul
Jeferson Ferro	Universidade Federal do Paraná - UFPR	Público	Sul
	Faculdade Internacional de Curitiba - FACINTER	Privada	Sul
Josete Alzira Passamani Stocco	Universidade de Passo Fundo - UPF	Privada	Sul
Caroline de Fátima Matiello Vaz	Universidade de Passo Fundo - UPF	Privada	Sul
Rosane Terezinha Laimer	Universidade de Passo Fundo - UPF	Privada	Sul

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Ao analisarmos, percebemos que a região Sul tem maior predominância dos vínculos dos autores, e que a maioria estão no setor público, como podemos observar no gráfico 03, sendo 14 pessoas em instituições Federais, 01 Estadual e 02 Municipais, e no setor privado um total de 10 pessoas. Lembrando que existem pessoas com dois vínculos em instituições distintas.

Gráfico 03 - Disposição dos vínculos dos autores por setor e região



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Sobre o tipo de vínculo variou entre mestrado, doutorado, professoras(es) e secretárias, destaca-se 07 autoras(es) que possuem mais de um vínculo, sendo Juliana, secretária da UFSC e mestre pela UFC; Marize, secretária da UFFS e discente em mestrado pela Unicentro; Raquel, professora pela UFV e doutora pela UFMG; Elaine, professora da

Uninove e mestre pela USCS; Edson, professor da USCS e doutor pela FGV; Julice, professora da USJT e doutora pela UFRGS; Jeferson, professor da Facinter e mestre pela UFPR.

Em relação às instituições, podemos observar que a Universidade Federal de Minas Gerais e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade de Passo Fundo e Universidade Federal de Santa Catarina possuem a maior quantidade de vínculos, cada uma possui 03 pessoas vinculadas, logo em seguida temos Universidade Municipal de São Caetano do Sul e Facinter, com 02 pessoas, e as demais possuem 1 pessoa vinculada.

O próximo tópico é destinado a responder o terceiro objetivo desta pesquisa, demonstrando quais são os temas principais dos artigos selecionados.

#### 4.3 PRINCIPAIS ASPECTOS ABORDADOS SOBRE O TEMA

Nesta parte foram apresentadas as sínteses e análises dos artigos destacando os principais temas abordados por eles, além disso, a seção ficou dividida em 4 subtópicos: Trajetória, Dificuldades e Profissão; Liderança e o Profissional de Secretariado; Simbolismos e Sentidos da liderança Feminina; Análise de um programa de liderança feminina.

Quadro 10 - Objetivos dos artigos

<b>OBJETIVOS</b>	<b>AUTORAS(ES)</b>
Refletir como as transformações sociais, políticas e econômicas do contexto brasileiro afetaram a mulher em relação a mercado de trabalho, arranjos familiares, maternidade e a sua formação profissional	Carvalho (2016)
Relatar a história da inserção da mulher no âmbito empresarial, abordando a origem da profissão secretária	Vaz e Laimer (2011)
Analisar as possíveis relações entre as competências do profissional de Secretariado Executivo e aquelas do <i>Middle</i> descrever as competências do profissional de Secretariado Executivo	Moreira <i>et al</i> (2016)
Mostrar o caminho percorrido pelas mulheres líderes na organização onde trabalham, investigando as dificuldades e desafios enfrentados por elas para a concretização dos projetos pessoais e profissionais.	Salvagi e Canabarro (2015)
Analisou as questões relacionadas ao tema identidade, na medida em que buscamos estudar o elo entre o perfil de liderança feminino e a identidade da profissão de secretariado executivo	Dieterich e Ferro (2013)
Consiste em relacionar a trajetória da mulher no mercado de trabalho com a luta dos profissionais de secretariado,	Stocco (2011)
Analisar os sentidos de liderança por mulheres executivas brasileiras	Nogueira e Kubo (2013)
Identificar os ideais da profissão executiva na narrativa das mulheres.	Menezes, Oliveira e Diniz (2013)

Compreender, sob a perspectiva de gestores de uma empresa do ramo financeiro, o processo de constituição do Programa de Liderança para Mulheres e as motivações organizacionais que levaram a essa iniciativa	Gomes, Renner e Mayer (2023)
---	------------------------------

Em primeira instância percebe-se que os objetivos dos artigos se concentraram em evidenciar as dificuldades que as mulheres possuem ao se inserirem no mercado de trabalho, além de envolver a profissão de secretária nesse movimento de inserção, ainda verifica-se, uma narrativa do perfil de liderança do profissional de Secretariado Executivo, visto que ao decorrer dos anos essa profissão veio se modificando e ganhando novas atribuições e um desses quesitos é a liderança, outro tema abordado foi a perspectiva das mulheres em relação da própria liderança, e por último trouxe uma iniciativa de um programa de liderança sob o ponto de vista dos gestores de uma organização brasileira.

#### **4.3.1 Simbolismos e Sentidos da liderança Feminina**

Dentre os 09 artigos, 02 artigos enfatizam as características que as mulheres assumem quando estão exercendo liderança, sendo eles Nogueira e Kubo (2013) e Menezes, Oliveira e Diniz (2013).

Na pesquisa de Nogueira e Kubo (2013), as(os) autoras(es) se preocuparam em entender os sentidos de liderança das mulheres executivas, trazendo uma abordagem diferente dos artigos que já foram apresentados acima. Seu ponto principal era analisar os significados que as mulheres atribuem para o exercício da liderança.

A pesquisa de Menezes, Oliveira e Diniz (2013), seguem essa mesma linha, em entenderem as características das lideranças femininas. Porém, com outra finalidade, pois seu ponto principal era entender como a simbologia empregada nos gêneros afetam a percepção das próprias mulheres em relação à liderança, além de identificar como as mulheres se aproximam ou se distanciam desses ideais vinculados ao gênero.

Esta pesquisa revelou que sim, as mulheres se aproximam com as ideias de gênero quando se fala de liderança. Visto que a construção histórica da mulher, perpassa para os tempos atuais, no qual as ideias de gênero possuem fortes influências nas habilidades e comportamentos da mulher líder. Pois, as mulheres estão associadas a imagem de organizadora, detalhista e multitarefas, todos esses traços advém historicamente da era patriarcal, uma vez que as mulheres eram colocadas na posição de organizadoras, cuidadoras da casa, filhos e do marido, e por consequência, elas passaram a ser vinculadas ao “ser capaz de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo”, como descrito na pesquisa de Menezes,

Oliveira e Diniz (2013), “as principais características que são tidas como femininas observam-se [...] a capacidade de organização e realização de múltiplas tarefas, simultaneamente, conduz ao apego aos detalhes e à versatilidade”. Isso fica evidente na pesquisa realizada pelo IBGE (2022), que as mulheres dedicam mais horas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas, mesmo em situações ocupacionais iguais a dos homens, no ano de 2022, as mulheres dedicavam 17,8 horas semanais para essas atividades, já os homens 11,0 horas semanais, a diferença de horas entre homens e mulheres ocupadas é de 6,8 horas a mais para as mulheres.

Logo podemos concluir que os estereótipos e costumes criados da cultura patriarcal ainda é vivida pelas mulheres, e que interferem diretamente no trabalho, pois para ocupar maiores cargos precisam dedicar mais tempo. Contudo, a pesquisa Menezes, Oliveira e Diniz (2013) relata que essas características, podem auxiliar na gestão das mulheres, visto que contribuem positivamente para a gestão da organização, mas vale ressaltar que aproximam também das negatividades do executivo, pois seriam vistas como coisas “femininas” e não masculinas, já que uma vez a liderança é naturalizada como masculina.

Além disso, os dois artigos obtiveram os mesmos resultados, em relação às características da liderança feminina, eles constataram que mulheres tendem a se preocupar com relacionamentos interpessoais entre os membros da equipe, além de valorizar a boa comunicação, ou seja, a liderança feminina é marcada pelas características relacionais, evidenciando características de uma liderança transformacional, várias pesquisas contemplam os mesmos resultados, por exemplo Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen, (2003, apud LEME, 2020 p. 30), perceberam que as “comparações entre homem-mulher na liderança transformacional apresentaram que mulheres têm pontuações mais elevadas do que os homens”. No estudo feito por Dias, Rocha e Grangeiro, (2022), também notou-se que as médias são maiores para as mulheres quando se refere ao estilo transformacional, o estudo mostrou que a média é de 2,65 para as mulheres e para os homens 2,50.

Outro ponto que Nogueira e Kubo (2013) e Menezes, Oliveira e Diniz (2013), se assemelham foram a metodologias utilizadas por eles, tendo o mesmo objeto de estudo, sendo mulheres executivas brasileiras e buscaram responder objetivo da pesquisa, por meio da visão delas.

Portanto, essas pesquisas evidenciam as perceptivas das mulheres em relação em como elas se veem e se comportam nos cargos e executivas, além de observar como essas percepções se aproximam com os estereótipos que envolvem a realidade da mulher na liderança e na sua vida social.

### 4.3.2 Trajetória, Dificuldades e Profissão

Quatro artigos têm sua temática centrada nas **dificuldades** que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, destacando a trajetória histórica da mulher perante a sociedade e o trabalho. Sendo eles, Carvalho (2015); Salvagi e Canabarro (2015), Stocco (2011) e Vaz e Laimer (2011), esses artigos evidenciaram que durante a jornada da mulher no ambiente de trabalho, é retratada por uma forte presença de estigmas e estereótipos referente ao gênero, ocasionando uma divisão sexual do trabalho, que por consequência limita as mulheres, e principalmente quando abordamos mulheres no poder. Para entender esse fenômeno, foi necessário compreender todo um contexto histórico que rodeia os aspectos da vida feminina (social, econômica e política). Esses artigos entram em consenso ao afirmar que as maiores barreiras enfrentadas pelas mulheres vêm dos pensamentos herdados da cultura patriarcal e machista, no qual a mulher é colocada em posição de submissão perante o homem e a sociedade.

Neste sentido, a autora Belle (1993 *apud* Nascimento, 2015, p. 25), descreve que desde o início do processo de industrialização a mulher predestinada a ocupar serviços de baixa qualificação e remuneração, além de serem mantidas longe de cargos que envolvessem poder, ou seja, a sociedade colocou a mulher no segundo plano, em posição secundária, e o antigo papel de mãe e esposa persistindo em se vincular a imagem da mulher, fortalecendo a ideia de divisão sexual do trabalho e novamente reforçando os estigmas do patriarcado.

Nos artigos de Carvalho (2016), Salvagi e Canabarro (2015), foram utilizadas a mesma abordagem, a exploratória, porém, suas técnicas divergem, Salvagi e Canabarro (2015), aplicou entrevistas com mulheres em cargos de liderança para evidenciar as modificações ao decorrer dos anos nas posições hierárquicas das mulheres dentro das empresas, além de observar as competências e as habilidades adquiridas nessa passagem de tempo, de modo que destacou as dificuldades enfrentadas por elas, devido as estereótipos ligadas ao gênero.

Por outro lado, Carvalho (2016), utilizou o método bibliográfico e documental, dentro da área secretarial, baseando-se em estudos voltados às questões econômicas e sociais com ênfase na atuação da mulher na esfera mercadológica, possibilitando visualizar as tendências e os desafios que envolvem essas profissionais, ou seja, os dois artigos têm o mesmo objetivo de evidenciar as dificuldades das mulheres, mas também relatar as modificações e evolução da mulher nesse ambiente.

Esses dois artigos chegam a resultados semelhantes, Salvagi e Canabarro (2015), Carvalho (2016), concluem que as mulheres tendem a se preocupar em equilibrar o trabalho, família e sua vida privada, dado que as mulheres carregam maiores responsabilidades do que os homens, quando se trata dos cuidados dos filhos e da casa. Isto é, os desafios da dupla jornada, no qual a mulher se vê no dilema “se dedicar a cuidar dos filhos ou se dedicar ao trabalho?”, lembrando que Carvalho (2016), destaca o profissional de secretariado nesses aspectos mencionados. Logo, esse dilema acaba tornando-se uma barreira para as mulheres, pois, além de lidar com os conflitos internos, ainda tem que lidar com as pressões e julgamentos provenientes da sociedade. No qual são colocadas no papel de vilã, já que ao invés de dedicar seu tempo à família, elas optaram em dedicar o seu tempo para a carreira, ou até mesmo por optarem em não terem filhos, são julgadas como egoístas.

Ainda evidenciaram que a divisão sexual do trabalho interfere negativamente para as mulheres, pois esse ambiente é naturalizado para os homens, Salvagi e Canabarro (2015), complementam ao identificar que as mulheres estão constantemente tendo que provar que estão naquela posição por competência. A pesquisa da OIT (2015), demonstrou todos esses aspectos relatados nos artigos, neste estudo foi possível elencar 16 barreiras que as mulheres enfrentam ao tentar crescer na carreira, destacando os 3 primeiros desafios: “1. as mulheres têm mais responsabilidades do que os homens”; “2. Papéis atribuídos para os homens e mulheres”; “3. Cultura corporativa Masculina”, pode-se observar e essas barreiras estão de acordo com o que foi apresentado nas conclusões dos artigos de Salvagi e Canabarro (2015), Carvalho (2016).

#### **4.3.3 Liderança e o Profissional de Secretariado**

A respeito da liderança no Secretariado, dois artigos abordam essa temática de formas diferentes no artigo de Dieterich e Ferro (2013) seu tema central gira em torno de responder qual o perfil de liderança que o profissional de Secretariado assume e como a relação de gênero interfere na sua identidade profissional. E, para entender essa relação, os autores analisaram as particularidades da liderança masculina e feminina, sob a óptica da sociedade e do mercado de trabalho.

Já o artigo de Moreira *et al.* (2016), centraliza sua pesquisa em como o secretariado executivo pode assumir cargos de liderança em nível tático, destacando a função *Middle*

*manager*<sup>1</sup>. Para isso, os(as) autores(as) buscaram relacionar e comparar as competências de cada função, evidenciando a evolução das competências do secretariado aos longos dos anos e dando ênfase nas características que auxiliam o profissional de Secretariado em exercer a liderança, em específico na área de nível operacional.

Além disso, os dois artigos basearam-se no mesmo fundamento para justificar o porquê da liderança ser uma característica deste profissional, eles afirmaram que devido às transformações econômicas ocorridas no mercado de trabalho, houve uma demanda em se ter profissionais qualificados e competentes, capazes de lidar com as incertezas do mercado.

Nesse sentido, o profissional de Secretariado, viu seu papel dentro das organizações se modificando, e conseqüentemente, surgiu a necessidade de se adaptar e se qualificar a essa nova realidade imposta pelas organizações. Portanto, esse profissional ganhou novas atribuições e funções, resultando em uma imagem multifacetada para essa profissão, corroborando com essa visão, Antunes, Arruda e Silveira, (2018), no qual afirma que devido a multidisciplinaridade, esse profissional assume um papel de gestor no âmbito secretarial, além de atuar como “cogestor ao intermediar relacionamentos profissionais e processos organizacionais envolvendo os gestores e os diferentes setores da organização” (Antunes; Arruda; Silveira, 2018, p. 78).

Em resumo, Dieterich e Ferro (2013), destacaram a liderança no Secretariado em seu termo mais amplo e generalista, definindo o que é liderança, e como cada gênero é visto perante o mercado e como essas circunstâncias interferem na identidade do profissional, já que essa profissão carrega consigo a ideia do profissional multifacetado e dinâmico, além de carregar preconceitos que estão associados à imagem da mulher.

Já o trabalho de Moreira *et al.* (2016), especifica a área de atuação da liderança que o Secretariado pode atuar, centralizado na gestão de nível operacional, trazendo consigo várias características e competências do Secretariado, ou seja, ele destaca a identidade que esse profissional passa ao mercado de trabalho e novamente temos a ideia da multifuncionalidade desta profissão no qual ele pode percorrer em vários setores da organização.

Dieterich e Ferro (2013), concluem que o profissional de Secretariado só poderá assumir a verdadeira liderança, quando houver a quebra dos estereótipos associadas ao gênero, ou seja, quando a liderança se afastar das simbologias associadas aos gêneros, e se aproximar da ideia de que a liderança vem da competência profissional, o secretariado poderá exercer e ser reconhecido como um líder. E, como foi evidenciado na pesquisa de Moreira *et*

---

<sup>1</sup> *Middle manager*, “traduzido para o português como gerente intermediário ou gerente de média gestão [...] estes praticantes da estratégia são assumidos como líderes dentro das organizações” (LAVARDA; GOMES, 2022).

*al.* (2016), o profissional de Secretariado possui competências adequadas para assumir cargos de gestão e de liderança no nível operacional.

Além destes aspectos, também foi identificado que os artigos levantam, um enfoque nos simbolismos e sentidos da liderança feminina, considerando que homens e mulheres são criados a partir de uma construção histórica.

#### **4.3.4 Análise de um programa de liderança feminina**

Em relação ao artigo de Gomes, Renner e Meyer (2023), não foi possível identificar seu tema central dentro desses três tópicos criados, mas elas abordaram sobre a perspectiva dos gestores de uma empresa sobre a constituição de um programa voltado para liderança feminina, visando promover a equidade de gênero dentro da organização.

Para chegar no objetivo da pesquisa, as autoras usaram uma abordagem qualitativa com caráter descritivo e foi desenvolvida por meio de um estudo de caso com observação participante. Foi possível observar uma divisão de opiniões em relação ao programa de liderança feminino, de um lado temos pessoas favoráveis a esse movimento, afirmando que existe sim, a desigualdade no mercado de trabalho e que é necessário ampliar a consciência da sociedade e das próprias mulheres, pois afeta diretamente nas oportunidades e ascensão dos cargos e até mesmo nos salários.

Por outro lado, temos pessoas desfavoráveis à iniciativa, afirmando que o programa é um ato de desigualdade.

Outro fato destacado nos resultados, é o contexto histórico e cultural que foi constituída a empresa, (décadas de 1960 e 1970), não possuíam tantas representações de mulheres em cargos de liderança, uma vez que essa época a mulher era vinculada ao setor privado, e quem evidencia essa narrativa é a pesquisa de Duarte e Spinelli (2019), frisando que a posição destinada às mulheres é marcada fortemente pela exclusão/restrição da vida pública, ocasionando uma lacuna de poder e condições entre os gêneros, que acabam favorecendo aos homens. Passos e Guedes (2018) corroboram ao afirmarem que a rotina de cuidar da família impossibilitou a presença da mulher na atuação do mercado de trabalho, e conseqüentemente moldou-se uma sociedade na qual a existência da mulher fora do lar era nula, que implicou diretamente na divisão sexual do mercado, ou seja, novamente a mulher está sendo desfavorecida nas oportunidades de empregos.

Por fim, os autores concluem que ainda é necessário reforçar a importância da diversidade de gênero na empresa, identificou também que devido a participação da empresa

em trabalhos globais, contribuiu para a iniciativa de movimento de equidade dentro da organização. Entende-se também que o fator cultural e histórico da empresa foi determinante para a segregação dos cargos na empresa.

Portanto, ao analisarmos os artigos, pode-se observar dois caminhos percorridos, de um lado temos artigos discutindo as dificuldades e preconceitos que interferem na carreira da mulher, principalmente quando o assunto é cargos de liderança, e no outro lado temos pesquisas que estão constantemente tentando provar/revelar que a liderança faz parte do escopo do profissional de Secretariado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender de que forma os assuntos de liderança feminina são tratados nos artigos publicados nos periódicos do Secretariado, por meio de uma revisão sistemática da literatura.

Sendo assim, ao analisarmos todos os artigos foi possível identificar quatro subtemas **Simbolismos e Sentidos da liderança Feminina; Trajetória, Dificuldades e Profissão; Liderança e o Profissional de Secretariado; Análise de um programa de liderança feminina.**

Além disso, é perceptível notar uma forte presença de assuntos em relação às dificuldades e barreiras que mulheres enfrentam no seu dia a dia, ressaltando que o maior causador desses estigmas é a construção histórica e cultural que perpassa para os tempos atuais, contudo, destaca-se alguns avanços, como maior presença feminina no mercado de trabalho, e até pesquisas que destacam pontos positivos sobre as características da liderança feminina, mas percebemos também que mesmo depois de anos ainda é necessário evidenciar as desigualdades existentes, isso fica claro com a pesquisa de 2023, no qual ressalta a necessidade ter incentivos de movimentos que gerem equidade entre os sexos no mercado de trabalho, pois ainda existem muitas barreiras a serem quebradas.

Ademais, a presente revisão revelou que possuem poucos artigos publicados sobre o tema, e principalmente se relacionarmos Secretariado e liderança feminina, como foi evidenciado na pesquisa apenas um artigo fala diretamente sobre o assunto, no entanto, não é o tema central da pesquisa. Podemos destacar também que ao decorrer dos anos a produção de artigos sobre o tema foram diminuindo, é possível identificar também um hiato de 07 anos sem produções, e que apenas retorna no ano 2023, porém, com apenas um artigo publicado. Além disso, das 07 revistas que compõem o cenário científico de Profissional de Secretariado, apenas 02 delas tiveram artigos relacionados com a temática proposta por essa pesquisa.

Identificou-se que todos os artigos utilizaram a abordagem qualitativa, ou seja, os artigos focaram em compreender um determinado fenômeno, em relação ao tipo de pesquisa variou entre descritiva e exploratória, e a técnica mais usada foi a bibliográfica.

No que se diz respeito ao perfil dos autores e as instituições, observou-se que existe uma predominância feminina, dentre as(os) 20 autoras(es), 18 são mulheres e 02 homens, sendo que eles são coautores das pesquisas, além disso, grande parte das autoras possuem sua formação em secretariado. Logo, conclui-se que essas mulheres tinham interesse em entender

e conhecer sua própria situação na área secretarial. Ademais, é possível observar a preocupação das mulheres em obter melhores títulos, como foi evidenciado na pesquisa a maioria das autoras possuem doutorado. Em relação às instituições, a maior parte dos artigos se concentram na Região Sul do Brasil, vale ressaltar que o setor público é o que mais contribuiu para a produção acerca do tema no país.

E por último, a pesquisa possibilitou identificar quais os principais temas abordados nos artigos analisados, evidenciando três pontos, a trajetória da mulher, destacando as barreiras e dificuldades que as mulheres possuem ao se inserir no mercado de trabalho e como a profissional secretária está relacionada a essa situação, relatou os aspectos e sentidos da liderança feminina e o perfil de liderança no Secretariado.

Podemos concluir que a liderança feminina no Secretariado carrega os meus estigmas que os das mulheres, pois a liderança está associada ao gênero e não à capacidade profissional, os artigos evidenciam também que as maiores barreiras estão relacionadas os preconceitos advindos dos pensamentos herdados da sociedade patriarcal, no qual dificulta ascensão das mulheres em cargos de liderança, ressalta-se também que o Secretariado possuem as qualificações e competências adequadas para exercer a liderança.

Desta forma, entende-se que a pesquisa alcançou seu objetivo, pois mapeou as produções científicas das revistas, identificando que possuem poucos artigos em relação ao tema, verificou os perfis de autores, constatando que a maioria são mulheres e que possuem títulos de doutorado. Além de analisar os principais temas abordados pelos autores evidenciou que a grande parte destacou a trajetória histórica da mulher para ressaltar que as dificuldades existem desde o início, porém, ao decorrer dos anos elas estão alcançando seu espaço mesmo sendo em passos lentos.

Esta pesquisa limitou-se a uma pequena amostra, devido aos poucos conteúdos sobre o tema, nas revistas científicas da área secretarial, e isso implica diretamente na precisão dos resultados obtidos na presente pesquisa, pois, amostragens maiores podem garantir resultados mais precisos e coesos.

Para as próximas pesquisas sugere-se “analisar a percepção das discentes em relação à liderança no Secretariado”; “analisar se os discentes identificam o perfil de liderança no profissional de Secretariado”; “analisar se a liderança feminina pode impactar no cenário das organizações ou até mesmo nas rotinas do profissional de Secretariado”; “ Se o profissional Secretariado podem atuar na gerência”, ou aprofundar o tema com os Trabalhos de conclusão de curso das universidades Federais.

## REFERÊNCIA

- ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. S; SHIMOURA, A. da S. Changes of Paradigm In The Secretariat Professionals Management. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 1, n. 1, p. 46–68, 2010. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3>. Acesso em: 30 jul. 2023.
- ALVES, J. E. D. **O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013. Disponível em: <https://www.printfriendly.com/p/g/a2mxkg>. Acesso em 23 jul. 2023.
- ANDRADE, F. L. **Determinismo biológico e questões de gênero no contexto do ensino de biologia**: representações e práticas de docentes do ensino médio. 2011. Dissertação (Mestrado em Ensino, Filosofia e História das Ciências) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011. Disponível: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ppgefhc.ufba.br/sites/ppgefhc.ufba.br/files/francisco\\_leal\\_de\\_andrade\\_-\\_mestrado\\_-\\_determinismo\\_biologico\\_e\\_questoes\\_de\\_genero\\_no.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ppgefhc.ufba.br/sites/ppgefhc.ufba.br/files/francisco_leal_de_andrade_-_mestrado_-_determinismo_biologico_e_questoes_de_genero_no.pdf), acesso em: 20 de fev. 2024.
- ANTUNES, S. K. C; ARRUDA A. S.; SILVEIRA L. W.; Gerenciamento do sistema secretarial na perspectiva da gestão por confiança. **Secretariado Executivo na UFPA: 10 anos construindo identidade intelectual**, 2018. Disponível em: <http://plone.ufpb.br/secretariado/contents/documentos/ebook-sec-exec-10-anos-v-final.pdf>. Acesso em: 19 ago 2023.
- A POLLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSIS, L. D.; *et al.* As Competências Gerenciais do Secretariado Executivo em relação à Gestão de Pessoas. **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, v. 3, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/13512>. Acesso em: 19 ago. 2023.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA EM SECRETARIADO. **A pesquisa em Secretariado**: Revistas Científicas. 2016. Disponível em: <http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/a-pesquisa-em-secretariado/revistas-cientificas>>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- BECKER, G.; CEOLIN, J. Gestão secretarial: Uma nova visão de assessoramento nas organizações. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 6, 2011. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2100>. Acesso em: 31 jul. 2023.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Dissertação (Mestrado executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas do Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8000>. Acesso em: 19 ago. 2023.
- BERGAMINI, W. C. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo, v. 34, n.3 102-114, 1996.

BOND M. T.; OLIVEIRA M. **Manual do Profissional de Secretariado**. V. III – Secretário como Cogestor. Curitiba: Editora Intersaberes Dialógica, 2013; 120p.

BOTELHO, L. L. R.; DE ALMEIDA C., C. C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL, Ministério da Educação. Resolução CES nº 3, de 23 de junho de 2005. Estabelece diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em secretariado executivo. Diário Oficial da União. Brasília, 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 28 jul. 2023

BRUN, A.; CECHET, G.; NEUMANN, S. Gestão secretarial: a evolução das funções do profissional de secretariado e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho. **Revista do Secretariado Executivo**, v. 8, n. 8, p. 36-51, 2012. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/61899059/3024-Texto\\_do\\_artigo-10720-1-10-20130306\\_120200126-51889-4y5ac6.pdf](https://www.academia.edu/download/61899059/3024-Texto_do_artigo-10720-1-10-20130306_120200126-51889-4y5ac6.pdf). Acesso em: 19 ago. 2023.

CANABARRO, J. R. dos S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88–110, 2015. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 15 de jan. 2024.

CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, R. O. Sociedade, Mulher e Profissão. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 27–44, 2016.. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/396>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CERTO, Samuel. **Administração moderna**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R.. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/52944>. Acesso em: 19 de ago. 2023.

DIETERICH, B. R.; FERRO, J. Perfil de liderança e identidade do profissional de secretariado executivo. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 8, 2013. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3025>. Acesso em: 15 mar. 2024.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 32, n. 2, 2019. DOI: 10.5902/2317175836316. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/36316>. Acesso em: 20 ago. 2023.

FALCÃO, J. Elas realmente não fogem à luta. **Empregos.com**, 23 out. 2015 Disponível em:

<https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/elas-realmente-nao-fogem-a-luta>. Acesso em: 24 jul. 2023

FEIJÓ, J. NETO, P. V.; CARDOSO, L. 2022, A maternidade e a participação feminina no mercado de trabalho . **FGV IBRE**. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/maternidade-e-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho> Acesso em: 26 mar. 2024.

FERNANDES, J. C. L. *et al.* Inclusão feminina na hierarquia organizacional-uma breve análise da mulher na gestão contemporânea. **Brasil Para Todos-Revista Internacional**, v. 2, n. 1, p. 162-181, 2015. Disponível em: [https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais\\_Sem\\_Int\\_Etn\\_Racial/article/view/254](https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais_Sem_Int_Etn_Racial/article/view/254). Acesso em: 26 mar. 2024.

FOLKMAN, Z. *Study in leadership: "Women do it better than men"*, 2012, disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781119207573.oth2>. Acesso em: 24 jul. 2023.

GIANINI, V. C.; GERARDIN, U., Jr. (2010). Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, p. 32-52. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641686003.pdf>.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

GOMES, G.; RENNER, J. S.; MEYER, D. E. E. A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 7153–7173, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2112>. Acesso em: 15 fev. 2024.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

GUIA BRASILEIRO DE OCUPAÇÕES. **As ocupações e o mercado de trabalho**(Assalariado Formal), 2022. Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWZkMzYzNmYtN2RhZC00OTJlTgwODYtMTY3ODczNmY2NWU4IiwidCI6IjNIYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9&pageName=ReportSectionde650100b92052c99c5a>. Acesso em: 19 ago. 2023.

GRANT THORNTON, *Women in senior management: still not enough*. 2012. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/pdf-cover-images/ibr2012---women-in-senior-management-master.pdf>. Acesso em 24 jul. 2023.

GUIMARÃES, Marcio Eustaquio. **O livro azul da secretária moderna**. 22. ed. São Paulo: Erica, 2005.

HOELLER, P. A. F.. A natureza do conhecimento em Secretariado Executivo. **Expectativa**. Toledo: Edunioeste, v. 5, n° 5, p. 139-145, 2006.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: . Rio de Janeiro: **Sextante**, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero**: Indicadores Sociais das mulheres no Brasil, 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em 19 ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Outras formas de trabalho: 2022, PNAD contínua, 2022. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102020\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102020_informativo.pdf). Acesso em 19 ago. 2023.

JAMAL, N. O.; GUERRA, A. O lado invisível na história da ciência: uma revisão bibliográfica sob perspectivas feministas para a educação científica. **Revista Debates em Ensino de Química**, v. 6, n. 2, p. 311–333, 2021. Disponível em: <https://www.journals.ufrpe.br/index.php/REDEQUIM/article/view/3639>. Acesso em: 20 de fev. 2024.

LAVARDA, R. A. B.; GOMES, N. N. S.. A atuação do middle manager nas interlocuções entre strategizing e sustentabilidade: um ensaio teórico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A12%3A21428476/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A173044232&crl=c>. Acesso em 20 fev. 2024.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do estudo e pesquisa**: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. Editora Vozes, 2019.

LEITE, G.M. de F. Configurações da base de poder: estudo de caso em uma escola de ensino médio, **Revista de Administração da UEG**, V. 9, n. 2 80-89, 2018. Disponível em: [https://www.revista.ueg.br/index.php/revista\\_administracao/article/view/7750](https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/7750). Acesso em: 19 de ago. 2023.

LEME, V. C. O. **Liderança feminina nas organizações**: contribuições da gestão de projetos. 2020. 156 f. Dissertação( Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

LETA, Jacqueline. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. **Estudos avançados**, v. 17, p. 271-284, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142003000300016>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MAÇANEIRO, M. B. (2012). A construção da identidade científica em Secretariado Executivo. In D.G. Durante (org.). **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios** (pp. 75-97). Passo Fundo: UPF Editora.

MACEDO, N.G. R.; PINHEIRO, L. S. Determinantes da participação das mulheres brasileiras na força de trabalho durante a pandemia da covid-19. **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**, p. 43-58, abr. 2022. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11171>. Acesso em: 24 jul. 2023.

MAIA, F. L.; MÜLLER, R. Panorama do secretariado no Brasil sob a ótica da intensificação e da flexibilização do trabalho. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 4, p. 155-177. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/28416>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MANTOVANI, Dante. **A influência da liderança transformacional no grau de comprometimento de profissionais da geração Y**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: 10.11606/D.12.2020.tde-19122019-153334. Acesso em: 19 ago. 2023

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

MAZUCATO, T. *et al.* **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: Funep, 2018.

MELLO, A. C. C. de *et al.* **Metodologia da pesquisa**: livro didático 3. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

MENEZES, A. H. N. *et al.* **Metodologia científica**: teoria e aplicação na educação a distância. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, p. 1-84, 2019. Disponível: <https://portais.univasf.edu.br/noticias/univasf-publica-livro-digital-sobre-metodologia-cientifica-voltada-para-educacao-a-distancia/livro-de-metodologia-cientifica.pdf>. Acesso em: 20 jul 2023.

MENEZES, R. S. S.; OLIVEIRA, J. L.; DINIZ, A. P. R. Simbolismos de Gênero e Gestão: Uma Análise das Feminilidades de Executivas Brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 1, p. 01–22, 2013.. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/139>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MILTERSTEINER, Renata Kessler. **Liderança feminina**: percepções, reflexões e desafios para a administração pública fluminense. 2018. 89 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: 19 de ago. de 2023.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; FREIRE DO VALE, J. C.; ROSA, M. H. da. As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação Com as Competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 45–66, 2016. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400>. Acesso em: 15 fev 2024.

MÜLLER, R.; SANCHES, F. C. Pesquisa acadêmica em secretariado executivo: um estudo de caso na revista expectativa. **Revista Expectativa**, v. 13, n. 1, p. 9–28, 2014. DOI: 10.48075/revex.v13i1.10149. Disponível em: <https://erevista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/10149>. Acesso em: 20 jul. 2023.

NASCIMENTO, Cleonice Nazaré do. **A mulher no mercado de trabalho e na liderança das organizações**: uma análise bibliométrica no campo da administração. 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1146>. Acesso em: 20 jul. 2023.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. DE M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão Secretariado**, v. 4 n. 2, p. 114 - 133, 2013. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/175>. Acesso em: 24 de jul. 2023.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO, **Mulher no mercado de trabalho**. 2020 Disponível em: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/component/content/article?id=1300>, Acesso em: 24 jul 2023.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO. **Boletim Especial do Observatório sobre a Participação Feminina no Mercado de Trabalho**. 2018. Disponível em: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/ultimas-noticias/1268-boletim-especial-do-observatorio-sobre-a-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em 23 jul. 2023.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO. **Boletim Especial do Observatório sobre a Participação Feminina no Mercado de Trabalho**. 2017. Disponível em: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/caderno-do-observatorio/item/35-boletim-especial-do-observatorio-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 23 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, **Women in business and management: gaining momentum**. Report. Geneva, 2015. Disponível em: [http://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS\\_316450/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_316450/lang-en/index.htm). Acesso em: 23 jul. 2023.

OLIVEIRA, Flavio Neri. **O impacto da liderança transformacional e transacional no engagement no trabalho: um comparativo entre os trabalhadores temporários e trabalhadores efetivos**. 2021. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/6401f0df076a78cfc0246e70b50a437d/1?pq-origsite=gscolar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 30 jul. 2023.

PAES, Raul Vitor Oliveira et al. Novas formas de atuação do profissional de secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 6, n. 1, p. 99-125, 2015. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/index.php/secretariado/article/view/318>.

PASSOS SOUZA P. C.; SOUZA, R. J.; LOPES, K. Análise dos estilos de liderança no ambiente organizacional. **Revista Interação Interdisciplinar (ISSN: 2526-9550)**, [S. l.], n. 1, 2022. Disponível em: <https://unifimes.edu.br/ojs/index.php/interacao/article/view/1459>. Acesso em: 30 jul. 2023.

PINHEIRO BARROS, C. de M.; DA SILVA, J. S.; BARROS, A. P. da C. H. Ensino com Pesquisa: Contribuições para a Cientificidade na Formação em Secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 67–84, 2016. DOI: 10.7769/gesec.v7i1.411.

Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/411>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. **O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades**. 2009. Cadernos EBAPE.BR, v. 7, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, p. 607-621.

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

SANTOS, M. E.; MORETTO, C. F. O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. **Secretariado Executivo em Revist@**, [S. l.], v. 7, 2012. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2324>. Acesso em: 28 jul. 2023.

SILVA, L. C. B.; GATTO, M. fernanda; COSTA, A. M. Desigualdade de gênero: uma análise sobre a dupla jornada de trabalho da mulher . **Conjecturas**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 630–643, 2022. Disponível em: <https://conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1106>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SILVA, T. P. **Segregação hierárquica e a desvalorização salarial em cargos de liderança: uma análise do fenômeno de teto de vidro**. 2020. 166 f. Dissertação (mestrado)– Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/38865>. Acesso em: 19 de ago. 2023.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 57-76, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/38161>. Acesso em: 30 de jul. de 2023.

SOARES, C. B. *et al.* Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 2, n. 48, p. 335-345, 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt\\_0080-6234-reeusp-48-02-335](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-335). Acesso em: 4 jul. 2023.

STOCCO, J. A. P. Secretariado Executivo: uma profissão inserida no contexto da evolução do Trabalho Feminino. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 5, n. 1, 2011. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1775>. Acesso em: 15 jan. 2024.

TOLEDO, R. A. G. de et al. **A dominação da mulher: os papéis sexuais na educação**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

TONANI, A. V. 2011, Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade. **Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro: FIRJAN, p. 4-15, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/9809151-Gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranca-mito-ou-nova-realidade.htm>. Acesso em: 26 jul. 2023.

TOKARNIA Mariana. Mulheres assinam 72% dos artigos científicos publicados pelo Brasil. 2019. **Agência Brasil**. Brasília. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-03/mulheres-assinam-72-dos-artigoscientificos-publicados-pelo-brasil>. Acesso em 20 fev. 2024.