



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

THAIS NASCIMENTO DOS SANTOS

O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO COGESTOR

São Cristóvão
2025

THAIS NASCIMENTO DOS SANTOS

O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO COGESTOR

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

Orientador: Prof. Dr. Abimael Magno do Ouro Filho.

São Cristóvão
2025

THAIS NASCIMENTO DOS SANTOS

O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO COGESTOR

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, 14 de março de 2025.

Banca examinadora

Abimael Magno do Ouro Filho- Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.
Universidade Federal de Sergipe

Flávia Lopes Pacheco _____
Doutora em Educação, Universidade Federal de Sergipe, UFS, Brasil.
Universidade Federal de Sergipe

Diego Fiel Santos _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil
Universidade Federal de Sergipe

AGRADECIMENTO

A jornada até a conclusão de um curso perpassa por diversas circunstâncias e na minha jornada não foi diferente. Durante o percurso tive algumas dificuldades, mas agradeço a Deus por ajudar a vencer cada uma delas, conceder forças e sabedoria em todo percurso. Agradeço também ao meu Pai Jorge ao meu irmão Daniel que estavam sempre me esperando ao retornar da faculdade e por vezes dormiam tarde. À minha mãe Luzinete *in memoriam*, pois sempre me incentivou ao estudo e com certeza teria muito orgulho dessa conquista. Ao meu noivo e amigo David William, por estar sempre disposto a me apoiar e incentivar em muitas áreas da vida e, na acadêmica, não foi diferente.

À minha avó Natalia por sempre orar por mim durante esses anos de graduação para que chegasse bem. À minha Tia Lucimary, por todo apoio e incentivo desde sempre na área acadêmica e por aturar os momentos de estresse provocados pela execução do trabalho e toda cobrança que eu mesma me fazia. Além, claro, a todo familiar que me ajudou, seja me ouvindo ou me auxiliando de forma direta ou indireta, minha gratidão.

Aos meus Colegas de Classe que fizeram essa jornada ser ainda mais agradável. Meu agradecimento especial a Rafael e Tacilane, os quais sou próxima desde o primeiro período e que sem dúvidas tornaram esse percurso mais leve, sempre nos apoiando, incentivando e ajudando um ao outro no que fosse necessário, sem dúvidas a UFS não seria a mesma sem vocês, meu muito obrigada.

Meu agradecimento mais que especial a cada professor que sem dúvidas contribuiu para a execução deste trabalho. Obrigada a cada pessoa que forma o departamento deste amado curso. E por fim agradeço ao meu orientador Abimael Magno do Ouro Filho, pelas valiosas sugestões, por toda paciência, profissionalismo e disponibilidade durante o período de orientação. Agradeço também por ter tornado esta jornada leve, apesar de todo o compromisso, das exigências, da responsabilidade e da dedicação que este trabalho exige.

“Você mesmo deve ser exemplo da prática de boas obras. Tudo que fizer deve refletir a integridade e a seriedade de seu ensino. Sua mensagem deve ser tão correta a ponto de ninguém a criticar.” (Tito 2:7-8)

RESUMO

Ao longo da história, a forma como o trabalho é executado passou por diversas transformações. A Revolução Industrial, em particular, impulsionou avanços tecnológicos que transformaram a rotina e atribuíram novas funções a muitas profissões, incluindo a de profissional de Secretariado, que passou a atuar também no âmbito estratégico. Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo analisar os Secretários como cogestores nas organizações em que trabalham, tendo como sujeitos profissionais formados em Secretariado da Grande Aracaju. O estudo classifica-se como descritivo e exploratório, sob análise qualitativa, com o uso do método de estudo de casos múltiplos, analisado por meio da análise de conteúdo. Como resultado do estudo, foi possível observar que a atuação dos secretários como cogestores se dá por meio de aspectos estratégicos, através de auxílio ao gestor para tomada de decisão com ideias e sugestões para resoluções de problemas e determinada autonomia para gerenciamento de documentos, informação estratégica e conflito. Além de atuarem como cogestores na atividade de negociação.

Palavras Chaves: Profissional de Secretariado. Cogestor. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Throughout history, the way work is performed has undergone several transformations. The Industrial Revolution, in particular, spurred technological advancements that transformed routines and assigned new functions to many professions, including that of the Secretarial professional, who began to operate also in the strategic sphere. Given the above, this study aims to analyze Secretaries as co-managers in the organizations where they work, with subjects who are professionals trained in Secretarial Studies in the Greater Aracaju. The study is classified as descriptive and exploratory, under qualitative analysis, using the multiple case study method, analyzed through content analysis. As a result of the study, it was possible to observe that the performance of secretaries as co-managers occurs through strategic aspects, through assisting the manager in decision-making with ideas and suggestions for problem-solving and a certain autonomy for managing documents, strategic information, and conflict. In addition to acting as co-managers in the negotiation activity.

Keywords: Secretarial Professional. Co-manager. Decision Making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Atribuições do Secretário Executivo e do Técnico em Secretariado	20
Quadro 2- Diferença da Atuação do Gestor e Cogestor	25
Quadro 3– Teoria das 3 das Idades	28
Quadro 4- Unidade de Análise Estudada	38
Quadro 5– Categorias de Análise da Pesquisa	41
Quadro 6 - Principais Achados da Pesquisa	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Valores do Documento	29
Figura 2– Modelo de Gestão Estratégica da Informação	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO	19
2.2 GESTÃO E COGESTÃO	23
2.3 COGESTÃO NO SECRETARIADO	26
2.3.1 Gestão de Documentos	28
2.3.2 Gestão Estratégica da Informação	30
2.3.3 Gestão da Conflitos	33
3 METODOLOGIA	36
3.1 QUESTÃO DA PESQUISA	36
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	36
3.3 MÉTODO DE ESTUDO	37
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS	38
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE	38
3.6 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS	39
3.7 DEFINIÇÃO DE CONSTITUTIVA	40
3.8 DEFINIÇÃO DE CATEGORIA	41
3.9 PROTOCOLO DO ESTUDO	41
3.10 COLETAS DE DADOS	42
3.11 ANÁLISE DOS DADOS	43
4 ANÁLISE DOS CASOS	44
4.1 EVOLUÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO	44
4.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	48
4.3 COGESTÃO NO SECRETARIADO	49
4.4 GESTÃO DE DOCUMENTOS	54
4.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	57
4.6 GESTÃO DE CONFLITOS	61

4.7 QUADRO RESUMO COM OS PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA	64
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	73
APÊNDICE B- VALORES DO DOCUMENTO	75
APÊNDICE C- PERGUNTAS DA ENTREVISTA.....	76
ANEXO 1- MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO	78

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos houve muitas mudanças na forma como os trabalhos são executados. A Revolução Industrial trouxe avanços tecnológicos que modificaram a rotina de trabalho causando a necessidade de novos ofícios e modificações nas funções e execução das profissões já existentes. Com o secretário executivo não foi diferente. Ao longo dos séculos a profissão se transformou e escreveu uma nova história. Segundo os autores Barros, Braga e Silva (2011), este profissional até pouco tempo atrás se detinha em executar funções às quais se pensava que uma pessoa com formação básica poderia exercer, tais como atender telefonemas e digitar documentos. Porém hoje se transformou em uma peça chave nas organizações para tomada de decisões, pois esse profissional está equipado de conhecimentos estratégicos e abrangentes, junto a uma capacidade empreendedora (Barros, Braga e Silva 2011).

Para Barros, Silva e Paiva (2018), novos espaços vêm sendo conquistados pelo secretário executivo nas organizações, atuando não apenas em atividades técnicas, mas superando sua atuação e contribuindo também na gestão organizacional. Os autores concluem que dentre outros fatores, essa colaboração está acontecendo pelo fato de envolver em suas atividades secretariais funções e competências administrativas. Com isso o novo perfil do secretário executivo tem conquistado mais destaque nas organizações. Complementando este pensamento os autores Almeida, Rogel e Shimoura (2010), acrescentam que o profissional de Secretariado deve estar atento às mudanças para demonstrá-las, através de sua postura e na execução das atividades. Os autores ainda concluem que, tendo em vista que nem todas as empresas acompanham as evoluções de mercado e continuam a incumbir somente atribuições operacionais, ficando a cargo do profissional demonstrar, através de sua postura, as mudanças ocorridas.

Santos (2023), constatou em seu trabalho que os empregadores Sergipanos estão pretendendo contratar um perfil profissional mais multifuncional com conhecimento nas áreas de finanças, domínio em português e idioma estrangeiro, bem como possuir habilidades em resoluções de problemas administrativo, dominar novas tecnologias digitais, como o uso de plataformas de videochamadas,

programação e técnicas secretariais. Ou seja, a pesquisa demonstrou que os requisitos apresentados pelos gestores são diferentes das demais profissões e revela uma expectativa do mercado local para o profissional egresso nas empresas, que esteja habilitado a trabalhar nos níveis financeiros, **administrativos e estratégicos** (Santos, 2023, grifo nosso).

Existe a necessidade de demonstrar na prática o que a teoria vem pleiteando para os profissionais de Secretariado, dessa forma as empresas poderão reconhecer que são aptos a ocupar múltiplas funções e até as de maiores complexidades (Silva, Mott e Cantarotti, 2021). Desse modo, o profissional exercita a liderança, a comunicação, o equilíbrio emocional, aplica a criatividade, obtém a capacidade de assessorar, assumem maiores responsabilidades, equivalentes à sua importância na empresa, usando os recursos a seu favor, atuando no papel de cogestor nos processos decisórios (Almeida, Rogel e Shimoura, 2010).

A atuação do secretário no papel de cogestor, para Cordeiro, Pergorine e Oliveira (2021), é uma das posições de destaque assumidas por secretários dentro de uma empresa atualmente. Para os autores, o secretário assume este papel nas organizações quando em suas atividades diárias assessoram os gestores nas tomadas de decisões, bem como nas definições estratégicas (Cordeiro, Pergorine e Oliveira, 2021). Sendo assim, entende-se por cogestão neste trabalho o acréscimo de novos atores nos processos de gestão, isso implica em uma democratização, aumentando a participação de diferentes sujeitos na análise de contexto, problemas e tomada de decisão (Ministério da Saúde, 2009).

O fato de esses profissionais estarem ligados diretamente à presidência ou à diretoria, tal como possuir interação com todos os níveis organizacionais, são circunstâncias que possibilitam prestar serviços de assessoria, facilitam processos decisórios e atuam como cogestores, através da participação ou influência nas ações dos gestores (Paula, Alencar e Coelho, 2023). Como constata Santana (2015), em seu trabalho de conclusão de curso, ao pesquisar em empresas públicas e privadas da cidade de Aracaju sobre a atuação de secretários como cogestores, foi possível observar que a prática de cogestão que ocorria com mais frequência era por meio de participação coletiva ao ouvir os colaboradores da empresa, assim como os clientes.

A pesquisa ainda trouxe à tona que os gestores esperam um profissional proativo, que junto aos problemas, venham as sugestões resolutivas. Ou seja, a visão sistêmica da organização que o secretário possui pode contribuir para reunir soluções que tragam benefícios e crescimento interno ou externo.

Este trabalho tem como objetivo analisar o papel do profissional de Secretariado como cogestor, caracterizado pela participação na tomada de decisões, se manifesta na prática por esses profissionais na Grande Aracaju. Para isso foi escolhido como estudo deste trabalho a atuação destes profissionais nas gestões de documentos, de informação estratégica e de conflitos. A escolha desses três tipos de gestão foi baseada nos seguintes itens do artigo 4º das diretrizes curriculares do curso de Secretariado Executivo que traz as habilidades e competências que a graduação deve possibilitar na formação profissional:

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 os fenômenos e situações organizacionais; IX- gerenciamento de informação assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; XII- eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informação; e XIII- iniciativa, criatividade determinação, vontade de aprender, abertura as mudanças consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

O secretário está inserido em vários tipos de gestão em sua vida profissional. A seleção de três desses tipos, baseados nas diretrizes curricular do curso, facilitará a compreensão de como sua atuação na cogestão vem sendo desempenhada na prática. A seguir é apresentado o problema de pesquisa.

1.1 PROBLEMA

Devido às mudanças no mundo dos negócios e na execução do trabalho, transformações estas que também alteraram a forma como o secretário realiza suas atividades, visto que lhe atribuiu novas funções, inseriu novas habilidades e competências que o faz assumir papéis que antes não o competia. Segundo os

autores Cordeiro, Pergorine e Oliveira (2021), as habilidades e competências destes profissionais o têm feito desenvolver a gestão nas organizações. Ou seja, esse profissional tem se envolvido com a gestão de forma direta e indireta. Dentre as gestões que o secretário passou a atuar, estão a gestão da informação, de documentos, de conflitos e estratégica (Conceição, Silva e Paiva 2018; Pereira e Silva, 2014), entre outras, a depender do segmento em que atue.

Neste contexto, Santana (2015), demonstra que o secretário aracajuano atuava sendo um líder que orientava nos processos de gerenciamento da época. De acordo com os dados obtidos em entrevistas, a prática de cogestão exercida pelos profissionais era de um líder confiável e que buscava utilizar a visão holística que possuía como benefício para a tomada de decisão estratégica.

O secretário executivo da atualidade tem garantido sua participação em decisões importantes da organização, em muitos contextos é visto como o braço direito de grandes líderes do mercado, sendo capaz de atuar como cogestor nos processos decisórios quando estes se fazem necessários (Cordeiro, Pergorine e Oliveira, 2021). Dessa forma, o secretário implementou sua carreira e expandiu as oportunidades e, como resultado, adquiriu um perfil profissional em contínuo aperfeiçoamento, que busca melhorias das práticas diárias e com fundamento na teoria administrativa (Moreira, Santos e Neto, 2015).

Além de o mercado, na atualidade, esperar que o secretário atue como planejador, organizador, gestor de execução, editor de documentos oficiais, administrador de informações, fluxo de dados, arquivos físicos e eletrônicos (Paula, Alencar e Coelho, 2023). A presença de um secretário nas organizações, de maneira geral, tornou-se imprescindível, pela forma que este profissional vem contribuindo nos processos de tomada de decisão, nas funções gerenciais, no planejamento e assessoramento (Pereira e Silva, 2014).

Para Becker e Ceolin (2011), o secretário é um profissional que apresenta influência nas atividades das pessoas, assim como controle dos setores e conhecimento dos processos laborais. Os autores ainda complementam que estes profissionais estão preparados para prestar assessoramento e para articular o nível

estratégico da organização. Sendo assim considerados uma ponte nos relacionamentos entre a empresa e os clientes internos e externos.

Apesar de avanços secretariais tanto na área profissional, como nos estudos relacionados ao campo secretarial, como mencionam os autores Maia e Müller (2021), a área secretarial manteve e aprimorou as atividades técnicas, assim como aderiu o trabalho de cogestão, através de novas atribuições ao assessorar as altas direções. Os autores ainda pontuam uma crescente linha nas pesquisas acadêmicas da área, seja estudos na esfera pública ou privada, com intuito de desvendar seu objeto de ação, principais características e configuração do trabalho em si, executado em todos os níveis de atuação.

Entretanto, a atuação do secretário como gestor e cogestor ainda é pouco explorada, por isso existe a necessidade da análise e estudo das teorias da administração, não por mera repetição da área, mas sim para contribuir para a atuação do profissional de secretariado (Cordeiro, Pergorine e Oliveira, 2021).

Partindo desse pressuposto, o estudo da atuação do secretário como cogestor, ainda que apenas na capital do estado e Grande Aracaju, trará grandes contribuições para a área em Sergipe e poderá ser explorada futuramente em trabalhos que estudem a atuação nos demais municípios do Estado, bem como o conhecimento e abertura dos gestores para que os profissionais atuem nessa função em suas organizações. Este trabalho buscará a solução para a seguinte problemática: Como os secretários da Grande Aracaju têm agido como cogestores nas organizações em que trabalham?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, é apresentado o foco central da investigação proposta, incluindo o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa para o estudo da temática cogestão no secretariado.

1.2.1 Objetivo Geral

Esse trabalho tem como objetivo geral: Analisar a atuação dos secretários da Grande Aracaju no papel de cogestores nas organizações em que trabalham.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a percepção dos secretários sobre a evolução de suas funções, da atuação tradicional (tático e operacional) com o novo papel de gestor;
- Identificar as habilidades e competências que os secretários consideram essenciais para o exercício da função de gestor
- Identificar as principais atividades de gestão desempenhadas pelos secretários executivos

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo surgiu do interesse da autora em aprofundar sobre as mudanças no perfil dos secretários ao longo do tempo do operacional, tático para o estratégico e como o secretário vem atuando como gestor, ou seja, tem participado de decisões estratégicas ao auxiliar seus superiores. As teorias sobre esta temática são poucas, por isso a prática dos profissionais em atuação nesse papel ainda carece de estudos comprobatórios para que de fato esta afirmação ganhe relevância, respaldo e fortalecimento científico.

A formação universitária é recente e seus estudos acadêmicos ainda são embrionários, com isso as discussões científicas sobre particularidades da área, assim como contribuições culturais em cursos de secretariado são exíguas (Barros *et al.*, 2018). As pesquisas voltadas para as especificidades da profissão são necessárias, por produzirem conhecimento, trazerem reconhecimento e contribuir para a consolidação de uma identidade própria da profissão. Para os autores Barros *et al.* (2018), apesar dos avanços, o profissional tem encontrado restrições, no campo de pesquisa, assim como em publicações o que dificulta o acesso a informações e ampliação do conhecimento.

Com isso este trabalho tem como justifica contribuir com estudos da atuação dos secretários em papéis estratégicos ao analisar como esses profissionais estão agindo como cogerentes. Além de buscar contribuições práticas voltadas para a importância da atuação do profissional de Secretariado Executivo nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se a base teórica para a construção da fundamentação do estudo realizado neste trabalho. O autor Zanella (2013, p. 56) discorre que o objetivo do referencial teórico é “apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema de pesquisa realizado por outros autores”. Ou seja, é a busca por autores que comentem sobre a temática estudada e com isso contribua para o desenvolvimento do estudo realizado ao trazer uma revisão sobre a temática por meio de outras fontes e visões, mas que unidas possam embasar e esclarecer o assunto estudado e contribuir para avanços e reflexão para área.

Nesse intuito, foram selecionados autores que discorrem em seus trabalhos assuntos da área secretarial voltados para a gestão secretarial, bem como autores de outras áreas que abordam aspectos que viessem a somar e contribuir para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Para os autores Brun, Cechet e Neumann (2012), o secretário é um dos ofícios que mais evoluiu ao longo dos anos. Os autores justificam que tais mudanças advêm da necessidade de acompanhar a era da informação, globalização e avanço tecnológico, além da evolução do conhecimento, da ciência e das relações humanas. Ou seja, a evolução constante dos serviços prestados torna-se necessária, por isso a inovação das atividades é fundamental para a sobrevivência do profissional no mercado.

As constantes mudanças políticas, tecnológicas e sociais no decorrer da história, torna-se fundamental a capacidade de adaptação e flexibilidade tanto de organizações ou dos colaboradores (Pontes, Hirata e Neves, 2021). Prova disso é a transformação secretarial, iniciando com os escribas, profissionais que exerciam no passado características de um profissional de secretariado, pois eram responsáveis por assessorar grandes líderes, com grande domínio da escrita, conhecimento intelectual e de arquivista (Nonato, 2009).

Segundo os autores Bíscoli e Birlete (2013), a Revolução foi outro marco na carreira desses profissionais, com a inserção da mulher no mercado de trabalho. Outro avanço vindouro foi a criação de entidades em defesa da classe, a exemplo da Federação Nacional de Secretários (FENASSEC) e os sindicatos, o estabelecimento das diretrizes curriculares do curso, que tem por objetivo orientar os cursos que formam estes profissionais, assim como as leis que regulamentam a profissão a exemplo da Lei nº 7377 de 30 de setembro 1985, e posteriormente a Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. A seguir, encontram-se as atribuições do Secretário Executivo e do Técnico de Secretariado, segundo a Lei nº 7377 de 30 de setembro 1985:

Quadro 1- Atribuições do Secretário Executivo e do Técnico em Secretariado

Atribuições Secretário Executivo	Atribuições do Técnico em Secretariado
<p>I - Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;</p> <p>II - Assistência e assessoramento direto a executivos;</p> <p>III - Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;</p> <p>IV - Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;</p> <p>V - Interpretação e sintetização de textos e documentos;</p> <p>VI - Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;</p> <p>VII - Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;</p> <p>VIII - Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;</p> <p>IX – Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;</p> <p>X - Conhecimentos protocolares.</p>	<p>I - Organização e manutenção dos arquivos de secretaria;</p> <p>II - Classificação, registro e distribuição da correspondência;</p> <p>III - Redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro;</p> <p>IV - Execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico.</p>

Fonte: Lei Nº 7.377 de setembro de 1985 (Brasil).

Pode-se observar mediante as atribuições expostas no quadro acima que o Secretário Executivo possui suas atividades voltadas para o assessoramento, gestão

e tomada de decisão, ou seja, atividades mais estratégicas. Por outro lado, o técnico em secretariado está mais relacionado às atividades operacionais e administrativas de um escritório.

A profissão evoluiu e mudou com o decorrer do tempo, passou de um perfil técnico e operacional para a atuação estratégica. Tornou-se um profissional importante na organização que age de forma pensante e racional, toma decisões, atribuído de um papel estratégico, com visão sistêmica do espaço de trabalho e ganhou também autonomia e independência (Becker e Ceolin, 2011; Silva e Costa, 2021). A autonomia é altamente valorizada atualmente pelas organizações, pois a competitividade e os desafios enfrentados pelas empresas, onde atuam os secretários executivos, podem favorecer a resolução de problemas, a inovação e a criatividade, promovendo processos e produtos em diversas áreas de atuação (Azevedo, 2024).

Esse novo cenário exigiu novas habilidades desses profissionais, tais como interpessoais, motivacionais e técnicas (Barros, Braga e Silva 2011), e competências na administração de conflitos nas relações sociais da organização, no auxílio na tomada de decisões, no gerenciamento de dados e informações, na visão holística da organização para auxílio dos negócios empresariais, na inovação como ferramenta de acréscimo das demandas de mercado (Becker e Ceolin, 2011; Codeiro, Pergorini e Oliveira, 2021).

Desse modo, o secretário passou a ser uma peça chave na organização, visto que suas competências passaram a ter semelhanças com as de um gestor, sendo fundamental na gestão empresarial, com uma visão integral, proficiente e decisiva em sua atuação nos mais diversos setores empresariais (Barros, Braga e Silva, 2011). As novas características no perfil deste profissional contribuíram para que as organizações passassem a exigir profissionais com formação acadêmica específica, cada vez mais capacitados, com valores, conhecimentos, flexíveis e proativos para acompanhar o mundo corporativo e suas constantes mudanças, bem como preparados para exercer as funções de: consultor, empreendedor, assessor, gestor e cogestor (Cordeiro, Pergorini, Oliveira, 2021; Santiago, Andrade e Silva, 2019).

Sendo um empreendedor, este profissional poderá por meio da criação de projetos apresentar ideias inovadoras que tenham como proposta a melhoria e solução de problemas (Cordeiro, Pergorini e Oliveira 2021). Além das atividades

rotineiras no mundo secretarial, suas atribuições devem apresentar características de autonomia, criatividade, flexibilidade e dinamismo (Marçal e Barbosa, 2020). Adicionem-se o ser crítico, com o intuito de buscar melhorar as atividades de trabalho e relacionamento interpessoal; ser ousado para apresentar novas ideias ao executivo; procurar conhecer e saber a importância de cada passo do processo das atividades realizadas na empresa até o final de sua execução (Santiago, Andrade e Silva, 2019).

Na atuação como consultor, o secretário realizará o auxílio nas resoluções de problemas administrativos e gerenciais da organização, através da identificação e proposta de solução do mesmo, por isso deve ser especialista em alguns assuntos para que dessa forma seja capaz de diagnosticar causas e os efeitos das problemáticas que venham a ocorrer na empresa ou setor (Cordeiro, Pergorini e Oliveira, 2021; Santiago, Andrade e Silva 2019).

O secretariado conseguiu se consolidar no mercado como um assessor do executivo, tornou-se um profissional capaz de filtrar informações, organizar processos para auxílio de tomada de decisões de forma eficiente e eficaz, assim como realiza o gerenciamento de atividades (Santiago, Andrade e Silva, 2019). Cordeiro, Pergorini e Oliveira (2021) complementam que com base em sua área de conhecimento, o secretário poderá ajudar por meio de sua assessoria não apenas o gestor, mas também os setores da organização dando orientações e esclarecimentos de assuntos que sejam de interesse da empresa. O reconhecimento da capacidade desse profissional para o nível gerencial, é concedido a partir do momento em que o secretário passou a realizar funções com base nas etapas de gerenciamento (Becker e Ceolin, 2011).

Como consequência, passou a atuar também na gestão. Sendo gestor, o secretário poderá ser responsável pela administração do patrimônio empresarial, bem como gerir informações (Cordeiro, Pergorini e Oliveira, 2021). Nessa função, o secretário gerencia conflitos e possui mais autonomia nas tomadas de decisões, no planejamento, ao orientar e motivar pessoas, assim como no controle dos processos (Lasta e Durante, 2011). Para os autores, nessa função o secretário tem um impacto direto no trabalho das pessoas, da equipe e como consequência na organização como um todo.

Já como cogestor, o secretário atua em uma gestão exercida em parceria com pessoas, seja com seu gestor ou com colaboradores de demais setores, essa função exige deste profissional um maior envolvimento intelectual, a postura e sua visão geral da organização, tendo em vista que sempre que necessário o secretário utilizará essas habilidades para agir como cogestor nas mais diversas situações, tais como: mediação de conflitos internos por meio de uma postura racional, além de apoiar atividades nos setores dando o *feedback* do diretor (Cordeiro, Pergorini e Oliveira 2021; Dutra, Moreira, Martins e Vale 2018).

Para Müller (2021), ao longo dos anos a construção do perfil do profissional de secretariado passou por transformações, devido à influência das mudanças na sociedade, assim como na base técnica da profissão. Ainda segundo Müller (2021), o profissional que inicialmente no ambiente organizacional realizava tarefas rotineiras e mecânicas, evoluiu e passou a exercer um papel mais estratégico de gestão ou cogestão, o que influenciou na formação da identidade do profissional de secretariado.

Entretanto, os autores Moreira e Olivo (2012) ressaltam que a dimensão dessa atuação profissional é estabelecida mediante a natureza e estrutura de cada organização, assim como da forma que os líderes a administram, visto que são eles os responsáveis por definir como ocorrerão as atividades desempenhadas pelo profissional. Para os autores, “o certo é que será sempre ao lado daqueles que têm o poder de decisão” (Moreira e Olivo, 2012, p. 35). Por outro lado, é preciso que o profissional tenha compreensão da alteração de suas funções e que este adote uma nova postura, visto que as ações dos próprios profissionais da área impactam no seu reconhecimento (Moreira e Olivo, 2012; Sabino e Andrade, 2011).

2.2 GESTÃO E COGESTÃO

Segundo Barros, Silva e Paiva (2018, p.78), “a gestão é o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos”. Nesse mesmo pensamento, os autores Quinn *et. al* (2003 *apud* Barros, Silva e Paiva, 2018, p. 78) afirmam que “a gestão é realizada nas organizações por indivíduos que possuem conhecimentos técnicos, espírito de liderança e visão sistêmica da empresa, com a finalidade de possibilitar o funcionamento de uma área administrativa”. Uma outra definição de

gestão é que esta resulta da ação humana, combinado a recursos de trabalho com o intuito de alcançar os objetivos e metas (Ministério da Saúde, 2009). Ao considerar a gestão realizada pelos secretários executivos, é importante frisar que esta difere da gestão desempenhada por gestores de outras áreas (Barros *et al.* 2018).

Para estes autores, o principal objetivo da gestão secretarial está na conexão, transmissão e mediação que ocorre entre esses profissionais e os demais setores da organização. Barros *et al.* (2018) ainda citam que pelo fato de o secretário executivo ser um profissional dinâmico, ou seja, necessitar manter o contato com toda hierarquia da empresa é fácil notar sua importância nas relações que são firmadas nesse âmbito, tendo como intenção aprimorar as tarefas realizadas e alcançar as metas da empresa. Desse modo, Becker e Ceolin (2011) comentam que o relacionamento entre o chefe e o secretário é primordial e será influenciado pelo conhecimento que o secretário possui dele, dessa forma conhecê-lo bem poderá acarretar uma melhor comunicação entre ambos, bem como no convívio diário.

Para os autores Becker e Ceolin (2011), os métodos de gestão contribuem para organizar os processos de trabalho para que dessa forma promova o desenvolvimento humano e a qualidade dos resultados esperados. Sem contar que independente do ramo de atuação, as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, necessitam ser gerenciadas (Lasta e Durante, 2011).

Barros Silva e Paiva (2018) apresentam o sujeito gerente como o profissional que dotado de responsabilidade e autoridade através do planejamento, organização, direção, controle de processos, pessoas e recursos busca conquistas empresariais. Já ao explicar o significado de gerenciar, os autores Becker e Ceolin (2011) definem como a realização dos processos embasados nos conceitos da administração, aplicados e distribuídos com racionalidade entre os membros e colaboradores de uma organização.

Atualmente, o secretário executivo enquanto gestor atua mediante os conhecimentos adquiridos e, por possuir competências gerenciais, ele toma decisões independentes e significativas para o cumprimento dos objetivos da organização (Lasta e Durante, 2011). No trabalho realizado pelos autores citados anteriormente, o estudo deixa perceptível que as transformações no ambiente organizacional fizeram com que o secretário assumisse funções gerenciais e executasse atividades que

anteriormente eram exclusivas de diretores e administradores. Tais funções incluem a gestão de conflitos, o acompanhamento e orientação de equipes, a tomada de decisões, bem como o planejamento, a organização e o controle dos processos.

Para Silva e Costa (2021), o secretário, ao assumir funções de maior responsabilidade, passou a atuar como um cogestor do seu gestor, tornou-se um assessor qualificado. Complementando o pensamento, os autores pontuam que o profissional foi reconhecido pela elevada competência gerencial e pela capacidade de poder substituir seu chefe em sua ausência. Santiago, Andrade e Silva (2019) apresentam a cogestão secretarial como a junção de novas responsabilidades ao assessoramento, combinadas as técnicas secretariais. De forma mais prática, os autores ainda complementam que o desenvolvimento de competências gerenciais e comportamentais são o gerir de pessoas e processos no ambiente de trabalho.

Complementado a ideia da atuação desse profissional como cogestor, Müller (2021) expõe que o secretário realiza gestão em suas atividades, que como já descrito neste trabalho inclui planejar, organizar, dirigir e controlar. Todas essas atividades, em alguma medida, são desempenhadas pelo secretário, levando em consideração seus limites de atuação. De acordo com Müller (2021), o secretário enquanto cogestor envolve a execução dessas atividades, entretanto sem deter autoridade final sobre as decisões. Ou seja, enquanto a gestão envolve responsabilidades diretas e individual nas decisões e resultados, a cogestão é caracterizada por uma abordagem colaborativa, na qual as responsabilidades são divididas com um ou mais atores. A seguir apresentamos as diferenças do gestor e cogestor:

Quadro 2- Diferença da Atuação do Gestor e Cogestor

Aspecto	Gestor	Cogestor
Definição	Responsável principal pela gestão e direção de um setor ou de toda organização.	Parceiro ou colaborador do gestor nas áreas de gestão.
Tomada de Decisão	Possui autonomia e toma decisões estratégicas.	Possui certa autonomia, mas decisão final é do executivo.
Responsabilidade	Gestão na maioria das vezes do gestor.	Gestão exercida juntamente com outras pessoas.
Inovação	É menor, devido as hierarquias e centralização de decisões.	Maior devido as trocas constantes de ideias.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base nos autores: Lasta e Durante (2011); Barros, Braga e Silva (2011); Dutra et al. (2018); Santiago et al. (2019); Cordeiro, Pergorini e Oliveira (2021); Müller (2021);

Podemos notar através do quadro acima que os sujeitos que atuam na cogestão trabalham sempre em parceria com o gestor ou outros atores, possui pouca autonomia, mas com trocas constantes de ideias. Na seção a seguir será abordado a cogestão na profissão de Secretariado Executivo.

2.3 COGESTÃO NO SECRETARIADO

Maia e Müller (2021) comentam que é possível notar que as transformações vivenciadas na profissão de Secretariado incluíram novas tarefas e atitudes no âmbito das atividades secretariais, que originalmente não faziam parte de suas responsabilidades. Para Maia e Müller (2021), esses acontecimentos conferiram ao profissional o papel de cogestor, competência para gerir pessoas e equipes, bem como características de liderança.

Como cogestor, o secretário além de exercer suas atividades laborais, pode colaborar diretamente com o seu gestor e, na ausência deste assumir a liderança, demonstrar autonomia na tomada de decisão e enfrentar novos desafios (Cordeiro, Pergorini e Oliveira, 2021). Os autores ainda acrescentam que o diferencial do secretário nessa função é a capacidade de atuar estrategicamente, indo além das funções tradicionais e de apoio operacional.

Santiago, Andrade e Silva (2019) explicam que o prefixo 'Co' incorporado ao gestor e atribuído à atuação secretarial, sinaliza no geral, que este não ocupa uma posição hierárquica, mas sim a autonomia do profissional para ser proativo, decidir, liderar, empreender e assim dar um maior suporte ao próprio gestor. Para Silva e Costa (2021), devido à posição do executivo no topo da hierarquia, ele quem toma as decisões, por isso necessita de um cogestor, papel que o secretário pode exercer pelas competências citadas na resolução nº3 de 2005, que são contempladas na Diretriz Curricular do Curso de Secretariado Executivo, por meio do Conselho Nacional de Educação, Conselho Superior de Educação e Ministério da Educação e Cultura.

Os gestores atualmente esperam dos profissionais de Secretariado proatividade que, além de trazerem o problema, apresentem soluções cada vez mais criativas para a resolução das questões mais complexas que surgem no ambiente

laboral; almeja dessa forma que os conhecimentos múltiplos deste profissional e a visão sistêmica que possui da organização contribuam para que elabore as melhores soluções (Cordeiro, Pergorini e Oliveira 2021; Santana, 2015). Neste sentido, o secretário também deve ser um facilitador de mudanças que priorize o aprendizado dinâmico das questões empresariais, uma vez que deve ser o exemplo para outros funcionários da organização na implementação de mudanças providas dos níveis estratégicos, atua dessa forma como divulgador dos benefícios que essas mudanças trarão para a empresa (Barros *et al.*, 2018).

A cogestão secretarial para Santiago, Andrade e Silva (2019) envolve a integração de novas responsabilidades ao papel de assessoria, unido às técnicas secretariais. Para os autores, isso significa desenvolver habilidades gerenciais e comportamentais, gerenciar tanto pessoas quanto processos de trabalho. Os autores concluem que nesse contexto, o secretário cogestor prestará suporte ao executivo, mas também assumirá funções que envolvem planejamento, organização, controle e direcionamento de suas atividades e da equipe, além de promover um ambiente focado em resultados e incentivos, bem como incentivar a boa comunicação entre os funcionários e definir metas mensuráveis.

Este profissional está presente nos mais diversos tipos de organizações sejam elas públicas, privadas ou não governamentais, independente do setor ou tamanho da instituição (Müller, 2021). A profissão de secretário é multidisciplinar, ou seja, abrange conhecimentos teóricos e práticos de várias áreas, tornou-se dessa forma um perfil multifuncional, com uma ampla compreensão tanto do cotidiano secretarial quanto organizacional (Lasta e Durante, 2011; Müller, 2021). Ser multifuncional, de acordo com Moreira e Olivo (2012), significa que atualmente o trabalho é diversificado e dinâmico e que está aliado à relevância de explorar novas oportunidades de atuação dentro da transversalidade proporcionada pela carreira de Secretariado

Para Lasta e Durante (2011), foi mediante essas características que o secretário obteve seu espaço na gestão. Citamos adiante algumas das gestões ao qual o secretário pode atuar sendo um gestor ou cogestor, mas daremos ênfase do profissional nesta última atuação.

2.3.1 Gestão de Documentos

As organizações gerenciam documentos que são essenciais para a administração, estes abordam questões históricas e necessitam de conservação e preservação, assim como oferecem valor informativo imediato e concreto, tendo como objetivo minimizar ambiguidades e incertezas no processo decisório, a gestão de documentos (GD) se torna uma ferramenta crucial para os processos organizacionais, garante a definição e a manutenção de padrões (Santos, 2021).

Devido a isso, os colaboradores precisam ser conscientes da importância da GD na instituição em que atuam para que se tenha uma organização eficiente dos processos, informações e arquivos (Oliveira *et al.*, 2022). Os autores citados explicam que, para isso, existe a necessidade de profissionais especializados que sejam capazes de operar o sistema e de orientar os usuários eventuais ou quem ainda não possui capacitação, entretanto depende ou deseja as informações contidas nos documentos que são gerenciados por esses sistemas.

A gestão de documento ou GD abrange uma série de rotinas, procedimentos e métodos visando a criação, circulação, uso, avaliação, conservação, destinação e o arquivamento de documentos, tendo como objetivo garantir a eficiência e racionalidade dos processos, além de possibilitar o acesso de forma ágil às informações organizadas (Santos, 2021). O Arquivo Nacional (2019) traz a temporalidade na gestão dos documentos, essa teoria define o tempo dos documentos e o classifica como corrente, intermediário e permanente. Abaixo, apresentamos sua explicação:

Quadro 3– Teoria das 3 das Idades

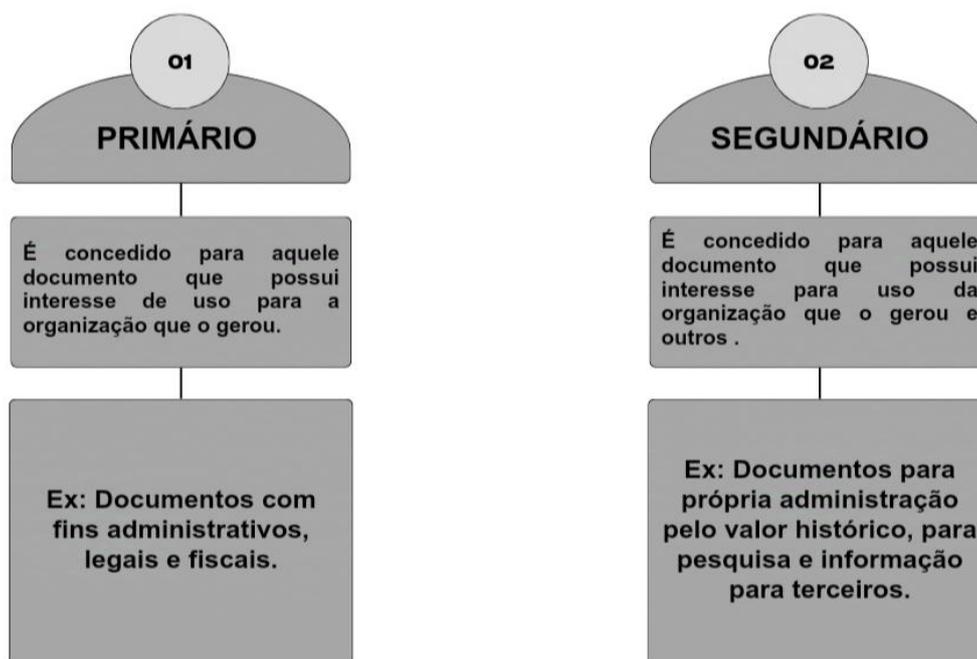
Corrente	Uso frequente da documentação pela instituição.
Intermediário	Uso recorrente pela administração, mas aguardam sua eliminação ou arquivamento permanente.
Permanente	Possuem valor histórico, comprobatório e informativo, por isso são guardados de forma permanente.

Fonte: Arquivo Nacional (Brasil, 2019).

Esse instrumento pode ser utilizado para parâmetro de arquivamento pela pessoa responsável pelo arquivo que pode ser o próprio secretário, caso não seja ele, o profissional responsável pode contribuir com seus conhecimentos, tendo em vista também suas atribuições I (planejamento, organização e direção de serviços de

secretaria) e VII (registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas) apresentadas na Lei N° 7.377 de 1985. O Arquivo Nacional (2019) ainda acrescenta que o valor do documento pode ser primário e secundário, como exemplificado abaixo:

Figura 1 – Valores do Documento



Fonte: Arquivo Nacional (2009), adaptado pela autora.

A gestão de documento é fundamental para manter a segurança e controle de forma eficiente das informações produzidas e recebidas. Sua administração, organização e gerenciamento devem ser conforme os métodos de arquivamento mais adequados para cada tipo de documento (Coutinho, Clericuzi e Souza, 2021). De acordo os referidos estudiosos, é fundamental o conhecimento amplo do profissional de Secretariado sobre arquivologia, a fim de garantir uma gestão eficiente das informações geradas e utilizadas pela organização, este fato deixa visível a importância do controle, desde a criação até a destinação final do documento. A função arquivista continua fazendo parte da vida secretarial, contudo ganhou elementos que o facilita ao exercer essa função por meio da gestão de documentos o secretário possibilita a conservação do patrimônio da empresa e a protege de danos e extravios, além de os manter atualizados, sejam os arquivos manuais ou informatizados (Brun, Cechet e Neumann, 2012).

Este profissional também acaba sendo o criador de algumas documentações, tais como relatórios de reunião, atas entre outros que servem como subsídio para que o gestor tome decisões (Dutra *et al.* 2018), por isso acaba sendo por vezes o gerenciador desde o início da informação e com isso ganha mais reponsabilidade, pois acompanha e se responsabiliza por todas as etapas do gerenciamento. Além de receber e destinar documentos para seu executivo ou demais setores, caso saiba outro idioma ele também realiza as traduções destes e é responsável por assessorar a agenda do executivo. Todas essas atribuições do secretário estão presentes na lei que regulamenta a profissão. Com isso este profissional possibilita por meio da gestão da informação a reunião de informações em diferentes níveis organizacionais possibilita também a agilidade na tomada de decisão tanto do executivo como dos gerentes dos demais setores (Santos, 2021).

De acordo com Santos (2021), para que o gerenciamento da informação seja eficiente ela precisa ser usada em dado momento. Desse modo, o uso é a etapa final, mas leva-se em consideração que por vezes essa mesma informação pode ser reutilizada. O secretário, dessa forma, necessita gerenciar a informação de forma eficiente, tendo em vista que a organização pode precisar novamente da mesma informação para conseguir se diferenciar e se destacar estrategicamente. Santos (2021) pontua que quanto mais a corporação mantém o gerenciamento, organização e tratamento da informação, mais potencializa sua capacidade de se tornar competitiva, assim como para seus produtos, serviços, processos e demais trabalhos que executar. É nesse momento que entra em a ação outra função que o secretário pode auxiliar nas organizações, a gestão estratégica da informação.

2.3.2 Gestão Estratégica da Informação

No cenário atual, a gestão da informação (GI) é uma ferramenta crucial, uma vez que as informações são um dos ativos mais preciosos para as organizações, pois desempenham papel fundamental na tomada de decisões e auxiliam a diminuir as incertezas, que são reduzidas através do uso e reutilização das informações (Santos, 2021). Além de que atualmente, o uso da informação pelas organizações, segundo Calazans (2006), se constituiu em um recurso importante para garantir a competitividade. Exemplo disso é a informação estratégica, cujo principal objetivo é o

uso dos dados, informação e conhecimento para adquirir valor nos produtos e serviços, visando assim as melhorias necessárias e a sobrevivência da organização às atuais dificuldades.

Calazans (2006) explica que o termo estratégia deriva da expressão grega *Strategos*, cujo significado é “arte do general”, tendo sua origem dos conflitos militares, em que o general atuava como estrategista para alcançar a vitória. Partindo dessa ideia, o autor traz para a atualidade que nas organizações, os líderes estratégicos ou os gestores de alto nível devem disseminar os serviços ou produtos de maneira que garantam a superioridade da organização em relação a concorrentes. Além de que, para ter clareza sobre a gestão da informação, é essencial saber o posicionamento dos atores desde o início, assim como acompanhar seus desdobramentos (Dutra e Barbosa, 2020).

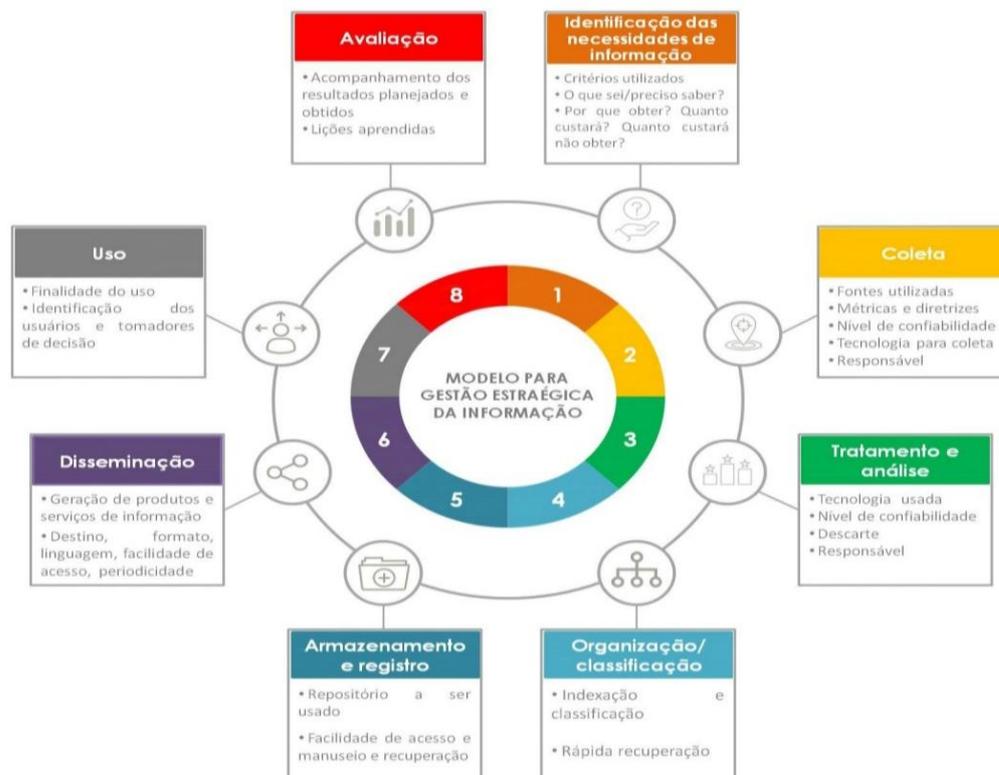
De acordo com Santos (2021), devido à constante evolução do ambiente de negócios, a gestão estratégica da informação é um processo colaborativo e adaptativo que possibilita aos gestores planejar estrategicamente, agrega valor às informações e transforma em conhecimento para embasar decisões assertivas. A forma como as informações são geridas é de extrema importância, tendo em vista que são por meio delas que o executivo obterá conhecimento prévio, tanto das condições internas quanto externas da organização, para identificar as melhores ações a serem adotadas (Montezano, Souza e Baeta, 2015).

O secretário por ser o profissional que faz a mediação de comunicações entre a empresa e os clientes internos e externos, assim como com todos da hierarquia da organização, deve-se manter atento aos acontecimentos à sua volta, sendo capaz de gerir e selecionar as informações, seja por meio de documentos, *e-mail*, telefonemas ou agenda do executivo (Nascimento e Silva, 2023). Por isso, é imprescindível que o profissional que lida com informações atualmente tenha a capacidade de analisar, organizar e até tomar decisões fundamentadas nelas, entre esses profissionais se destaca o secretário executivo (Montezano, Souza e Baeta, 2015). Para os autores, devido à estreita relação destes profissionais com o Executivo, os secretários acabam atuando de forma ativa no processo de decisões, sendo eles responsáveis pela triagem e organização de documentos, além de compilar informações, elaborar relatórios e apresentações que serão utilizadas como fundamento para decisões.

Administrar informações é essencial, pois elas consistem em dados que foram coletados, organizados e estruturados, aos quais atribuem significado e contexto (Bíscoli e Lott, 2007). Para estes escritores, a informação não se deprecia com facilidade, apesar de algumas vezes perder o seu valor de forma instantânea, em outras circunstâncias seu valor é eterno, por isso gerir as informações de forma correta é essencial.

É mediante a gestão da informação, a empresa é capaz de determinar quais informações são essenciais para ela e seus colaboradores possuir, organizar, armazenar, utilizar, compartilhar e desenvolver novos produtos e serviços, e ainda auxiliar nas escolhas estratégicas de suas atividades, processos e tarefas (Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019). Dutra (2022) produziu um modelo de gestão da informação, com base em uma revisão da literatura sobre a temática. Para isso, Dutra (2022) fez uma sintetização de 44 autores e selecionou trabalhos dos períodos entre 1998 e 2017. A seguir, o modelo produzido por Dutra (2022):

Figura 2– Modelo de Gestão Estratégica da Informação



Fonte: Dutra (2022).

O modelo apresentado acima é uma base do processo de administração da informação, pode haver variação de uma etapa ou outra a depender da organização, mas teoricamente haverá semelhanças entre os modelos. Nonato (2009) ressalta que os dados para se transformar em informação necessita ser tratado e trabalhado e a partir de então, os resultados obtidos são concretamente informação.

Dutra e Barbosa (2019) explicam que a grande quantidade de informação que circulam nas empresas exige que os profissionais sejam ágeis e assertivos para acessar, interpretar dados, gerar informações, compartilhar conhecimento e tomar decisões. Os autores ainda acrescentam que as informações são fundamentais para o sucesso da organização, e a capacidade de acessá-las, utiliza-las e disseminá-las de forma estratégica é um complexo desafio. Sendo assim, o secretário sendo um profissional participante da gestão da informação exige uma maior qualificação técnica, controle emocional aprimorado, atualização constante, elevado padrão de qualidade, comprometimento ético, pois terá acesso a informações confidenciais, grande e flexibilidade funcional (Nonato, 2009).

Hoje este profissional é um assessor executivo que administra as informações, auxiliando o executivo a organizar e processar as informações (Marçal e Barbosa, 2020). O atendimento dos clientes internos e externos com uma abordagem cordial e empática é a primeira rede informacional que o secretário tem contato (Nonato, 2009), com isso este profissional necessita em algumas situações ser um intermediador e auxiliar a gestão de conflitos.

2.3.3 Gestão da Conflitos

O conflito faz parte de todas as áreas das relações humanas, inclusive no ambiente laboral. Ele surge onde há grupos de pessoas que em consequência da convivência divergem nas opiniões, ideias, objetivos, crenças, entre demais fatores (Moreira e Olivo, 2012; Nascimento e Silva, 2023). Essas situações conflituosas não surgem ao acaso, existe um ponto de partida e um conjunto de diversidades, essas diferenças ocorrem por diversas circunstâncias, entretanto sempre dentro de um contexto (Moreira e Olivo, 2012). Sendo assim, Cunha *et al.* (2023) explicam que os conflitos ocorrem em diversos níveis, pode ser desde interpessoais até entre equipes ou

departamentos. Para os autores referenciados, os conflitos existentes nas organizações são situações de desentendimento ou discordância entre as pessoas ou grupos.

Moreira e Olivo (2012) consideram que a experiência desses profissionais em lidar com conflitos no ambiente organizacional, aliada ao conhecimento de técnicas específicas, são recursos que permitem que o secretário desempenhe com qualidade a mediação de conflitos. Entretanto, os autores trazem em observação que, além dos atributos exigidos de um mediador, é fundamental para o profissional: um elevado comprometimento com a organização e na busca por conhecimento, determinação para demonstrar sua capacidade e sabedoria para tomar decisões, assim como conceder opiniões lógicas.

Dessa maneira, pelo fato de o secretário ser um profissional que interage com todas as camadas da hierarquia organizacional, o que lhe proporciona uma visão ampliada dos processos de trabalho, sua atuação de forma direta com o executivo, e o contato que mantém com os líderes e seus chefes, além da relação que possui com os clientes internos e externos, possibilita o envolvimento deste profissional nos conflitos da organização (Nascimento e Silva 2023). Conseqüentemente, esses fatores contribuem para que ele possa amenizar os impactos negativos (Nascimento, 2023), por meio da gestão de conflitos, utiliza ferramentas e métodos adequados nas resoluções das divergências que vierem a ocorrer na organização (Cunha *et al.*, 2023).

Nascimento e Silva (2023) demonstram em sua pesquisa que o estilo de gerenciamento mais escolhido pelos secretários para solucionar os conflitos foi o de colaboração. Cunha *et al.* (2023) trazem o conceito dessa estratégia como cooperação, que é o diálogo aberto e colaborativo entre as partes envolvidas em busca de alcançar soluções benéficas para ambas as partes e fortalecer as relações de longo prazo. Ou seja, o secretário em parceria com mais pessoas buscará solucionar o conflito existente. Para Nascimento e Silva (2023), como o secretário atua como um elo de ligação entre os gestores, esse fato lhe atribui um poder decisório e o capacita para enfrentar diversas circunstâncias, com o intuito de conduzi-las para objetivos compartilhados entre as partes envolvidas. Por meio da pesquisa também foi possível constatar que isto lhe concede autoridade para gerir conflitos, sendo também um facilitador no seu campo de atuação.

Para Cunha *et al.* (2023), a identificação precoce dos conflitos é uma habilidade a ser cultivada pelos profissionais de Secretariado, além da adoção de estratégias que sanem de forma justa e clara os conflitos nas organizações, sem causar abalos psicológicos, nem discriminar os colaboradores, visando à solução do conflito em tempo mais hábil possível. Para isso é necessário definir o melhor método para o gerenciamento do conflito, levando em consideração o histórico de cada situação e o secretário por meio de sua aprendizagem constante, além de experiências advindas de suas atribuições, que apresentam similaridade com um perfil de mediador de conflitos (Moreira e Olivo, 2012).

3 METODOLOGIA

Esta seção trata sobre o processo metodológico utilizado neste estudo e detalha os procedimentos que o compõe como: questão da pesquisa, caracterização do estudo, método do estudo, fontes de evidências, unidade de análise, critérios para escolha dos casos, definição constitutiva, definição de categoria, protocolo de estudo, coleta de dados, análise de conteúdo e um quadro resumo com os principais achados da pesquisa.

3.1 QUESTÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: Como os secretários da Grande Aracaju têm agido como cogestores nas organizações em que trabalham? Para auxílio, ampliação e resolução desta problemática foram criadas as seguintes questões de pesquisa:

- Como os secretários percebem a evolução de suas funções ao longo dos anos?
- Quais habilidades e competências os secretários consideram essenciais para atuarem como cogestores?
- Quais são as principais atividades de cogestão desempenhadas pelos secretários executivos na Grande Aracaju?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa se caracteriza como exploratória. Gil (2002, p. 41) define esse tipo de pesquisa como tendo “o objetivo de proporcionar familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Ou seja, visa retratar a investigação de um fenômeno, neste caso o secretário como gestor, buscando que este tema ganhe mais familiaridade.

Possui também características descritivas, para Gil (2002, p. 42) as pesquisas desse modo “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre

as variáveis”. Dessa forma, para melhor compreensão do fenômeno estudado, a pesquisa visa descrever características do secretário como cogestor.

O desenvolvimento do estudo não apresentou a necessidade de métricas, sendo caracterizado dessa forma como qualitativo. Zanella (2013) explica que esse método tem por base de análise os conhecimentos teórico-empíricos que permitam atribuição da cientificidade, não utiliza instrumento estatístico para análise dos dados, mas sim informações por meio de objetos, fotografias, palavras orais e escrita etc.

3.3 MÉTODO DE ESTUDO

Quanto aos procedimentos segue o modelo de um estudo de caso múltiplos com intensidade holística. Zanella (2011) explica que o estudo de caso é uma investigação detalhada de um ou poucos objetos de pesquisa, de modo que venha possibilitar um conhecimento mais aprofundado sobre eles. O autor complementa que esse tipo de estudo apresenta grande profundidade e limitada abrangência, pois buscam compreender a realidade de um sujeito, grupo de pessoas, de um ou mais empreendimentos organizacionais. Devido também à pergunta de pesquisa ser do tipo “como” e se tratar de um acontecimento contemporâneo, o uso desse método passa a ser o mais adequado (Yin, 2001).

Para Gil (2002), o propósito desse tipo de estudo não é proporcionar o conhecimento exato de particularidades de uma população, mas sim propiciar uma visão holística do problema ou até mesmo identificar fatores que levem as suas ocorrências ou que são por ele impactados. O autor ainda explica que casos múltiplos trazem visão sobre diferentes contextos, assim como acarretam uma qualidade melhor ao estudo. Para a realização do estudo, foi escolhida a intensidade holística por visar a compreensão dos objetos pesquisados em sua totalidade, considerando todos seus aspectos e as inter-relações que estes possuem (Yin, 2001), se encaixando assim nas intenções do estudo.

Explicando o método na prática: foram selecionados cinco profissionais de Secretariado que atuam em empresas Públicas e Privadas e de Economia Mista. Porém, cada secretário será visto como um caso, tendo em vista que a multiplicidade dos casos, como falada por Gil (2022), é propiciar uma visão holística, ou seja, uma visão ampla da situação problema. Os casos apresentados pelos secretários foram

analisados como um todo, sendo observadas as inter-relações que cada caso possui. Dessa forma, o estudo possibilitou comparações e o entendimento de padrões de variações da atuação de cogestor entre eles.

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Como fontes de evidências para alcançar os objetivos da pesquisa foram realizadas entrevistas estruturadas com cinco profissionais formados em Secretariado Executivo selecionados mediante os critérios da pesquisa. Segundo Yin (2001), as entrevistas são notáveis fontes de informação. Nesse tipo de entrevista, as “questões são mais estruturadas, sob forma de um levantamento formal” (Yin, 2001, p. 113).

Através dessas evidências, buscou-se compreender como a cogestão tem sido exercida pelos profissionais de secretariado.

3.5 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise “refere-se a um indivíduo num contexto definido” (Gil, 2002, p. 138). Dessa forma, esta pesquisa tem como sujeitos profissionais graduados em Secretariado, tendo como contexto a atuação em empresas públicas, privadas ou de economia mista. A escolha desses profissionais visa à compreensão das práticas secretariais na função estratégica na Grande Aracaju, possui como intuito analisar a atuação como cogestores desses profissionais, bem como as habilidades e competências aplicáveis em diferentes ambientes organizacionais. O quadro a seguir apresenta características da unidade de análise desse estudo.

Quadro 4- Unidade de Análise Estudada

NOME	TEMPO DE EXPERIÊNCIA	ATIVIDADE	FORMAÇÃO
Ana	1 Ano	Público Federal	Secretariado Executivo
Maria	4 Anos	Público Federal	Secretariado Executivo
Manuela	10 Anos	Mista	Secretariado Executivo
Clara	11 Anos	Privado	Secretariado Executivo
Rodrigo	10 Anos	Privado	Secretariado Executivo

Fonte: Produzida pela autora (2025).

Os nomes apresentados no quadro acima são fictícios para preservar dessa forma a identidade e integridade dos entrevistados e entende-se por Grande Aracaju,

os municípios de Aracaju e São Cristóvão. Na seção a seguir é apresentado os critérios para a escolha dos casos estudados nessa pesquisa.

3.6 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS

É preciso definir limites para a investigação. Para Marconi e Lakatos (2017) essa delimitação pode ser feita através da definição de um tema para que se evite a generalização e aprofundamentos excessivos, de sua extensão, impondo desse modo limites à análise e a diversos fatores tais como os recursos humanos, orçamentários e prazos, que podem restringir a pesquisa.

Para as autoras, após definir o tema, o pesquisador decide entre analisar todo o universo da pesquisa ou apenas uma amostra representativa, sendo que neste último caso necessitará escolher um conjunto de dados que considere representativo, pois devido ao tempo e aos recursos financeiros não existe possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo a ser estudado. Dessa forma, se obterá um juízo sobre o total, por meio da pesquisa com os selecionados por procedimentos científicos. Para análise da pesquisa foram utilizados os seguintes critérios de seleção:

Tempo de experiência: Buscou-se incluir secretários com 1 ano ou mais anos de experiência. Isso permitiu comparar a evolução e a percepção sobre o papel de cogestor.

Tipos de organizações: Incluir secretários que atuem em diferentes tipos de organizações privadas, públicas e de economia mista. Visando investigar se há variações no papel de cogestor nesses diferentes ambientes organizacionais.

Nível de atuação: Secretários que atuem em níveis operacional, tático e estratégico, para comparar a atuação tradicional e o novo papel de cogestor.

Um outro critério para a escolha dos casos foi a acessibilidade, estes critérios escolhidos delimitaram a pesquisa na intenção de contribuir para o alcance dos propósitos do estudo tendo também o intuito de obter dados importantes durante a entrevista.

3.7 DEFINIÇÃO DE CONSTITUTIVA

O objetivo principal na definição dos termos utilizados em uma pesquisa é que estes tenham clareza e compreensão para o leitor, visando estarem alinhados com os objetivos e que não se tenha margem para interpretações errôneas (Marconi e Lakatos, 2003). A seguir, apresentamos as definições constitutivas, ou seja, contexto dos termos utilizados nessa pesquisa:

- Secretariado Executivo - Profissional diplomado no Brasil ou no exterior em curso superior de secretariado, sendo o curso legalmente reconhecido no país e no caso do exterior diploma tenha sido revalidado (Lei nº 7.377, Brasil).
- Gestão - Segundo os autores Barros, Silva e Paiva (2018, p.78), “a gestão é o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos”. Ela é concebida através da ação humana, que mediante a interação de recursos e trabalho humano, visa alcançar objetivos e missão das organizações, assim como os interesses dos trabalhadores (Ministério da Saúde, 2009).
- Cogestão - É à participação de novos atores nos processos de gestão, que incluem a análise de contexto e problemas, bem como a tomada de decisões (Ministério da Saúde, 2009).
- Gestão de Documentos - É um conjunto de práticas e ferramentas que abrangem todas as etapas do ciclo de vida de um documento, desde sua criação até sua destinação final. Tem por objetivo garantir a organização, a segurança e o acesso da informação, otimizar os processos e contribuir para a eficácia da organização (Santos, 2021).
- Gestão Estratégica da Informação - É um processo dinâmico e colaborativo, devido às constantes mudanças do ambiente de negócios tanto interno quanto externo, é o que proporciona aos gestores planejar-se estrategicamente pois agrega valor às informações, a fim de transformá-las em conhecimento e apoio para decisões estratégicas (Santos, 2021).
- Gestão de Conflitos- É o uso eficaz de técnicas e estratégias para solucionar situações de conflitos (Cunha et al., 2023).

3.8 DEFINIÇÃO DE CATEGORIA

Foram definidas as seguintes categorias utilizadas para análise dos casos estudados na pesquisa.

Quadro 5– Categorias de Análise da Pesquisa

Categoria de Análise	Fontes
Evolução do Secretariado	Brun, Cechete e Neuman (2012), Barros, Braga e Silva (2011), Barros, Braga e Paiva (2018), Almeida, Rogel e Shimoura (2010).
Habilidades e Competências	Becker e Ceolin (2011); Barros et a (2018); Barros, Braga e Silva (2011), Cordeiro, Pergorini e Oliveira (2021).
Cogestão no Secretariado	Cordeiro, Pergorini e Oliveira (2021), Santigo, Andrade e Silva (2019), Silva e Costa (2021), Müller (2021).
Gestão de Documentos	Santos (2021); Coutinho, Clericuzi e Souza (2021); Brun, Cechet e Neuman (2012), Dutra <i>et al.</i> (2018)
Gestão Estratégica da Informação	Santos (2021); Calazas (2006); Montezano, Souza e Baeta (2015); Nascimento e Silva (2023); Dutra et al. (2018); Nonato (2009);
Gestão de Conflitos	Moreira e Olivo (2012); Nascimento e Silva (2023); Cunha <i>et al.</i> (2023); Becker e Ceolin (2011).

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Essas categorias serão o guia para a análise dos casos estudados na pesquisa e ajudaram a entender e a resolver a problemática apresentada nesse trabalho. No próximo tópico é apresentado o protocolo de estudo feito para realização deste trabalho.

3.9 PROTOCOLO DO ESTUDO

Para Yin (2001, p.89), “o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento”. O autor ainda revela que é desejável a realização de um protocolo para estudo de caso em qualquer circunstância e este é essencial na realização de casos múltiplos, pois aumenta a confiabilidade da pesquisa e orienta o pesquisador na realização do estudo de caso.

Para esta pesquisa, foi elaborado um protocolo de estudo de caso (Apêndice A) que está dividido nas seguintes seções: (A) Visão geral do estudo e finalidade do protocolo; (B) questões de pesquisa; (C) Procedimentos de coleta de dados; (D)

questões da coleta de dado; e (E) Guia de relatório do estudo de caso. A seguir é apresentado a coleta de dados desta pesquisa.

3.10 COLETAS DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas presenciais e *on-line* via *meet* com roteiro de perguntas, abordando temas como a evolução do secretário, as habilidades e competências essenciais para atuar na cogestão, a participação em decisões estratégicas e tipos de atividades de gestão exercida pelos secretários nas organizações. Em todas as entrevistas realizou-se a gravação de voz por meio do aparelho telefônico da pesquisadora, as entrevistas tiveram entre 40 minutos e 1 hora de duração. Posteriormente foi feita a transcrição completa das respostas dadas pelos entrevistados para a análise dos dados.

A realização da entrevista foi escolhida por possibilitar a obtenção de dados relevantes e significativos que não são encontrados em documentos, oferecer maior oportunidade na avaliação das atitudes do entrevistado e em sua fala, com facilidade para o esclarecimento de perguntas ou possibilidade de formular de forma diferente para que facilite o entendimento (Marconi e Lakatos, 2003).

Com isso a entrevista oportunizou uma maior compreensão da atuação dos profissionais como cogestores, por ser aplicada a profissionais de Secretariado que atuam em setores econômicos em diferentes contextos de atuação, dessa maneira foi possível verificar seus padrões e variações. O contato com os entrevistados foi mediante a acessibilidade e através de abordagem inicial por meio das redes sociais e posteriormente envio de *e-mail*. As entrevistas foram realizadas no período de 12 de dezembro de 2024 a 09 janeiro de 2025.

As entrevistas com Ana, Maria e Manuela, foram conseguidas por acessibilidade e realizado contato via *WhatsApp*. Posteriormente marcada uma entrevista presencial em seu local de trabalho, no caso de Ana e Maria. Já o contato com Clara e Rodrigo foi feito por meio do *Instagram* conseguido devido a um evento realizado por discentes do curso e posteriormente contato via *e-mail*. As entrevistas com Manuela, Clara e Rodrigo, foram realizadas em formato *on-line* via *meet*, devido aos horários disponibilizados por eles a ida ao local não ser possível pela

pesquisadora. As entrevistas foram gravadas via aparelho telefônico para a transcrição.

3.11 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados deste estudo de caso foi utilizado o método de análise de conteúdo. Essa técnica, para Gil (2002, p.89), “possibilita a descrição de conteúdo manifesto e latente das comunicações”. Complementando, Zarella (2013) explica que na análise de conteúdo se analisam textos escritos ou qualquer comunicação (oral, visual ou gestual) resumida a um texto ou documento.

Foi feita a transcrição na íntegra das entrevistas realizadas e a relação das respostas com a teoria. Para Bardin (2016), é a partir dos resultados da análise de conteúdo da entrevista que se encontrarão as causas, bem como será possível notar os efeitos das características da comunicação. Ou seja, mediante a análise de conteúdo poderá encontrar nas respostas dos entrevistados as causas da cogestão no Secretariado, os efeitos que os profissionais que são cogestores possuem e se essas características são similares ou existem variação.

A análise de conteúdo foi escolhida para analisar os dados desta pesquisa tendo como justificativa que seu objetivo é o esclarecimento de incertezas por meio da análise do que se é expresso em palavras, bem como o enriquecimento da leitura (Bardin, 2016), sendo este último feito através da descrição dos entrevistados para trazer luz à compreensão da teoria ou vice-versa.

Além de que, segundo Bardin (2016), esse tipo de análise tem função heurística, que significa que é rica em proporcionar a tentativa exploratória, o que aumenta as chances para descoberta. Desse modo, a pesquisa terá uma inclinação para explorar atuação do secretário que atua na cogestão, em ambientes diferentes podendo também explorar em quais as atividades de cogestão esses profissionais atuam e se há variações ou similaridades.

Para Bardin (2016, p.10), o que se pretende ao fazer uma análise de conteúdo “é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas”. Em outras palavras, é a comparação do que se tem

escrito com as condutas, atitudes e ideologias de indivíduos. Nessa pesquisa é a comparação com as produções sobre a cogestão no Secretariado com a prática secretarial com base em entrevistas com profissionais da área. A seguir veremos a análise do caso estudado nessa pesquisa: O Secretário como Cogestor.

4 ANÁLISE DOS CASOS

As análises foram feitas mediante as categorias definidas na metodologia deste trabalho e ajudaram a compreender e a trazerem respostas para o estudo realizado. Foram definidas as seguintes categorias: Evolução do Profissional de Secretariado, habilidades e competências, atividades de cogestão, documentos, informação estratégica, conflitos.

4.1 EVOLUÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Os autores Barros, Braga e Silva (2011) comentam que até pouco tempo atrás o profissional de secretariado era visto como o responsável por funções onde se pensava que qualquer pessoa com formação básica poderia exercer como o atendimento de ligações e digitar documentos. Conforme Müller (2021), o profissional de secretariado, antes focado em tarefas rotineiras e manuais, expandiu sua atuação de gestão e cogestão, transformando assim sua identidade profissional. Para a entrevistada Clara:

A evolução do secretariado ela vai mais a partir dessa postura de cogestor mesmo, porque antigamente era muito aquela parte muito operacional mesmo que qualquer pessoa pode fazer, que é a questão do cafezinho, anotar um recado **(entrevistada Clara)**.

Ana complementa que o secretário evoluiu conforme suas atribuições, não sendo mais aquele profissional conhecido por servir café, mas tem suas atribuições bem definidas. Manuela acrescenta que o secretário:

Hoje em dia ele já, dependendo da organização e muitas delas ele já tem esse papel, ele já é um agente de gestão nas organizações. Essa para mim é assim uma mudança que deve ser mais acentuada, hoje o secretário-executivo está sentado em uma cadeira que tem poder de

decisão, antes ele muitas vezes nem era ouvido (**entrevistada Manuela**).

Essas falas contribuem com o que é apresentado no trabalho dos autores Moreira e Olivo (2012), os quais afirmam que a atuação do profissional de Secretariado depende muito da organização e como seus líderes a administram. Assim como a mudança de um perfil técnico e operacional do secretário, passou a atuar também no estratégico, como apresentam os autores Becker e Ceolin (2011) e Silva e Costa (2021), ao falarem da importância que esse profissional vem adquirindo nas organizações e sua participação em decisões estratégicas.

Para Rodrigo, o profissional “cresceu de uma forma que não era tão esperada, a gente alcançou alguns pontos, por conta da nossa facilidade com tecnologia”. Nessa mesma linha de raciocínio, Maria enfatizou em sua resposta que “quando ele tem a tecnologia a seu favor e ele sabe usar para facilitar o gestor, a vida do gestor e até o seu próprio trabalho”, e que para ela essa era a maior evolução. Essas respostas estão em contraste com o que os autores Brun, Cechet e Neumann (2012), apresentam. Para eles, o secretário é uma das profissões que ao longo dos anos mais evoluiu e que essas mudanças podem ser justificadas pela necessidade de o profissional acompanhar a era da informação e os avanços tecnológicos.

Referente aos impactos que a tecnologia trouxe para a forma que o trabalho é executado, todos também foram unânimes em afirmar que impactou de forma muito positiva e que as ferramentas têm sido facilitadoras para o desenvolvimento das atividades. A entrevistada Maria, durante o momento da entrevista frisou que estava naquele momento também *on-line* com sua chefe devido ao período no setor ser de alta demanda e que estava resolvendo alguns assuntos de forma remota com ela. Para Rodrigo, a tecnologia “está imensamente ligada, e ela faz parte, quase que total de nossa profissão hoje”. [...] “A tecnologia fez com que tivéssemos uma nova cara, esses novos moldes”.

Manuela acrescenta que “todas as profissões foram afetadas, mas a de Secretariado muito e principalmente depois da pandemia”. Ela ainda complementa que onde trabalha é responsável por organizar as reuniões dos conselhos e que algumas pessoas que participam das reuniões são de outros estados e que antes da

pandemia era necessário providenciar passagem, havia muitas dificuldades com a agenda e que hoje é possível realizar as reuniões de onde eles estão. Ela ainda cita o investimento da empresa em algumas plataformas para digitalização e arquivamento de documentos.

Como já citado no referencial, as mudanças advindas da revolução marcaram significativamente todas as profissões inclusive a de Secretariado, tendo que acompanhar os avanços tecnológicos resultantes da evolução e das ciências humanas (Bíscole e Birlete, 2013; Brun, Cechet e Neuman, 2012). Diante das contínuas mudanças sociais, tecnológicas e políticas ao longo da história, a adaptação e a flexibilidade são qualidades essenciais para a organização e trabalhadores (Pontes, Hirata e Neves, 2021).

Ao serem questionados se a empresa acompanhava as mudanças do campo secretarial. Com exceção de Ana, todos informaram que sim viam a abertura para implementação dessas mudanças pela organização.

Para a entrevistada Clara, a empresa em que trabalha “está aberta no sentido de que eles permitem ouvir, por exemplo se eu tiver uma proposta, eles tentam entender se realmente é válido e cabe para a organização.” A esse questionamento Manuela respondeu que a empresa na qual atua tem uma visão de educação continuada e cita sua participação em eventos da área secretarial nacional e internacional, assim como de outras áreas financiados pela empresa. Além disso, ela afirmou que a organização também esteve aberta para implementação do que ela trazia desses cursos. Em complemento ela também respondeu que:

Então quando eu entrei na empresa a empresa não tinha um cargo de gestão para secretariado, por exemplo só para nossa formação a única possibilidade era ser secretário executivo concursado. Depois de muitos anos eles criaram o cargo de secretaria da diretoria executiva, a secretaria que aí sim é um cargo de gestão e hoje o secretário-geral também pode ser alguém próprio de secretariado que até então eram pessoas de outras funções de outras formações, então até isso é uma prova de que a instituição está aberta sim, está acompanhando essa mudança de mercado na nossa área **(Entrevistada Manuela).**

As entrevistadas Manuela e Clara apresentaram pontos familiares ao falar sobre como o secretário também deve mostrar às organizações sua atuação e as mudanças que houver no campo secretarial.

Manuela em relação a esse aspecto pontuou que “é muito importante o profissional também buscar esse espaço, ele instigar as instituições a criar esse espaço”. Clara diz que “os bons profissionais precisam se impor, se mostrar para essas organizações porque às vezes eles, alguns, ainda tem muito a visão não de cogestor no Secretariado, mas a visão operacional”.

Esse panorama é apresentado pelos autores Almeida, Rogel e Shimoura (2010), ao abordarem a importância de o profissional estar atento às mudanças da área e demonstra-las na prática de suas atividades e em sua postura, pois nem todas as empresas estão atentas a essas evoluções. Outros autores como Silva, Mott e Cantarotti (2021), comentam sobre esse aspecto ao discorrerem sobre a necessidade de demonstrações práticas sobre o que a teoria vem trazendo através de estudos do campo secretarial, para que dessa forma possam conhecer que este profissional atualmente está capacitado para ocupar múltiplas funções, assim como as de maiores complexidades.

Ana que foi a única entrevistada a responder negativo para esta pergunta. Para ela, no momento, a empresa na qual atua não está aberta, visto que possuía o cargo para secretário, mas atualmente pontua que a “função administrativa de assistente administrativo vem ocupando muito o espaço do Secretariado.”

Essa resposta comprova o quanto ainda existe a necessidade de demonstrar a evolução da profissão, pois como os autores Almeida, Rogel e Shimoura, 2010; Silva, Mott e Cantarotti (2021) apresentam, nem todas as empresas conhecem ou estão abertas a essas mudanças. Por isso os movimentos realizados pelos próprios profissionais, seus formadores e seus representantes exercem uma influência na evolução do campo secretarial e na sua trajetória. Pois são através desses sujeitos que as mudanças serão apresentadas na sociedade e no mercado (Sabino e Andrade, 2011).

4.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Para Barros, Braga e Silva (2011), o novo cenário do campo secretarial exigiu novas habilidades do profissional além das técnicas que ele já exercia as interpessoais e motivacionais começaram a ser essenciais. Para Clara, “As habilidades são sempre voltadas a esse trato humano, então a habilidade de se comunicar, a habilidade da inteligência emocional” é importante porque o profissional de secretariado lida com a maior e a menor hierarquia de uma organização.

Rodrigo completa que quando um secretário assume uma função de gestão não é apenas porque ele é bom tecnicamente, apesar de isso ser importante. Pois para o entrevistado, se o secretário não for bom tecnicamente ele não sobreviverá na função. “Mas aquilo que garante a nossa sobrevivência a valor da moral, o que garante que o que tenha seja buscado no mercado de trabalho, seja essas competências humanas”. Outras habilidades e competências citadas pelos entrevistados foram a proatividade, gestão de dados, gestão de informação, negociação e ética.

As respostas mostram que o perfil multifuncional do secretário, que inclui tanto rotinas secretariais quanto demandas organizacionais, além de atividades repletas de imprevistos e que demandam soluções urgentes, exige deste profissional um conjunto de habilidades e conhecimentos de diversas áreas (Lasta e Durante, 2011).

Referente ao questionamento de como adquiriram essas competências e habilidades as respostas foram variadas. Para Maria as habilidades que possui foram adquiridas principalmente “com a vivência mesmo e buscando estudar, porque a gente tem que estar sempre estudando, a gente tem que tá sempre se dedicando”. Em complemento a esse ponto de estudo contínuo, Manuela disse que “nem sempre vão ser curso só na área do Secretariado, porque a profissão de secretariado, assim como o direito ela é muito versátil vai depender muito de qual o ramo”. Já Clara frisou que essas habilidades e competências foram adquiridas mediante suas experiências em estágios e por meio do autoconhecimento:

“eu construí minha trajetória, habilidades e competências me posicionando, primeiro estudando o ambiente em que estava estudando o que esse ambiente poderia me proporcionar e estando aberta ao que eles tinham, quando eu visse que para mim não fosse

mais interessante eu me retirava. Eu acho que a gente tem que ter muita ousadia e saber nosso potencial” **(Entrevistada Clara)**.

O atual profissional de secretariado apresenta valores múltiplos e exerce diversas funções, buscando aprendizado contínuo e abrangente, incluindo especializações, MBAs e pós-graduação, visando o crescimento profissional e o avanço da empresa (Cordeiro, Pergorini e Oliveira, 2021).

4.3 COGESTÃO NO SECRETARIADO

Ao serem questionados sobre as atividades de cogestão exercidas os entrevistados deram alguns exemplos. Clara disse que “cogestão significa você gerir junto com alguém, você controlar alguma coisa. Geralmente o secretário, ele vai ser responsável em alguma organização por tarefas administrativas e você vai ter que ter um controle”. Clara ainda complementou exemplificando algumas atividades que ela exercia de cogestão na empresa. Entre os exemplos dados pela entrevistada foi o da reserva do auditório da empresa que ela trabalha, pois muitas vezes é alugado para outras empresas:

eu sou responsável por todo o contrato de aluguel, para a pessoa fazer a visita, apresentar o auditório tudo isso sou eu quem faço. Então eu estou gerindo um bem patrimonial da organização, junto com algo que vai beneficiar o dono da empresa porque vai entrar dinheiro para ele, mas ao mesmo tempo, beneficia a outra diretora que eu também trabalho com ela que é a de Marketing Operacional e nesse momento estou sendo cogestora com ela **(Entrevistada Clara)**.

O entrevistado Rodrigo, pontuou que o primeiro ponto da “cogestão é a gestão de pessoas. Tem uma equipe docente, eu tenho uma equipe de professores que responde a mim, eles só respondem a mim. Quando dou as métricas para eles do que eles podem fazer.” O segundo ponto para ele é a liderança de equipe “eu tenho que liderar a minha equipe, para que a minha direção esteja satisfeita, com o andamento da minha equipe”. Por último ele exemplificou com o planejamento estratégico “Eu tenho metas maiores que são traçadas para mim, dentro da minha função que eu tenho que fazer esse gerenciamento, e a distribuição de funções para os meus colegas de trabalho.”

Segundo Maia e Müller (2021), as transformações que ocorreram na profissão ao longo dos anos concederam ao profissional de Secretariado um papel de cogestor bem como competências para gestão de pessoas e equipes e o dotou de características de liderança. Segundo Santiago, Andrade e Silva (2019), o secretário cogestor presta suporte ao seu gestor, por meio de atividades que envolvam planejamento, organização, controle e direcionamento seja em suas tarefas ou da equipe, além de ser um profissional que incentiva a boa comunicação, define métricas mensuráveis e, é ativo para promover um ambiente incentivador e com resultados.

Em relação a como equilibravam as atividades de cogestão e as corriqueiras, para a maioria dos entrevistados as atividades administrativas continuam fazendo parte do trabalho do profissional de Secretariado enquanto cogestor, elas não se separam, apenas novas atribuições são exercidas. Como explicam Maia e Müller (2021), as transformações no campo secretarial trouxeram novas atividades e atitudes que anteriormente não eram de responsabilidade deste profissional. Sobre esse assunto o entrevistado Rodrigo respondeu:

Não são dissociadas. Não podem ser dissociadas. Quando você se torna secretário, você se torna secretário por saber fazer tal coisa. Quando você é secretário promovido, você é promovido justamente por fazer aquelas coisas muito bem. Então, você acaba realizando também algumas dessas atividades. E apenas algumas outras você acaba distribuindo (**Entrevistado Rodrigo**).

Em complemento, Clara explica que as pessoas acabam confundindo a cogestão como um cargo de poder, para ela o profissional nessa função “é ainda o tradicional, ele é operacional, ele é administrativo e ele precisa aprender a ser cogestor para poder se destacar, mas nenhum anula o outro se você observar”. Para ela o que leva a ser cogestor é justamente a visão holística, o resultado final dos processos ou de coisas simples realizadas pelo profissional.

Como expressado no referencial por Santiago, Andrade e Silva (2019), o prefixo ‘Co’ a palavra gestor concede na atuação secretarial não uma posição de hierárquica, porém fornece uma autonomia para este decidir, liderar, ser proativo, empreender e ser um suporte maior ao gestor. O papel cogestor se destaca pela parceria estratégica, diferenciando-se dos demais profissionais de Secretariado que se concentram em tarefas e apoio (Cordeiro, Pergorini e Oliveira, 2021).

Buscando saber mais sobre a atuação cogestora desses profissionais, foi perguntado sobre a participação deles para tomada de decisões do seu gestor. A entrevistada Clara citou a decisão que seu chefe tomou de contratar um Jovem Aprendiz mediante sua ideia e as análises que foram levadas perante ele sobre a importância da contratação e o que esse Jovem Aprendiz iria desenvolver na empresa, Clara conta que:

Quando eu solicitei a entrada dele eu tive que fazer toda uma papelada que justificava, qual a importância dele, tudo o que ele ia desenvolver, tanto para apresentar a UFS, quanto para empresa. Depois que houve contratação eu tive que acompanhar todo desenvolvimento do menor aprendiz na empresa, aí entra cogestão e liderança, entra também a liderança porque eu era um espelho para ele e eu tinha que ter todo o cuidado nos meus movimentos, eu passei para ele todas as habilidades administrativas **(Entrevistada Clara)**.

Clara cita essa situação como um passo muito importante e que com a saída do Jovem Aprendiz devido a novas oportunidades, a empresa pretende abrir uma nova vaga em breve. Manuela trouxe como exemplo o convite que recebeu quando assumiu o cargo de Secretária da Diretoria Executiva, para participar da gestão para a comissão de negociação do acordo coletivo de trabalho, sendo representante do empregador. Para ela foi:

Graças a essas habilidades de secretariado, saber conversar bem com os dois lados da mesa, saber negociar, entender o processo, entender os números, investigar como funciona aquela mesa, aquela rodada de negociações que eu conseguir um bom resultado, obvio que eu não conseguir sozinha, não estava na mesa sozinha, somos três funcionários representamos os empregados e três representando o empregador, mas eu acredito que sem as habilidades secretariais, eu não teria conseguido uma boa negociação por exemplo **(Entrevistada Manuela)**.

Ela completa que “não é o trabalho do secretário, basicamente qualquer pessoa poderia estar na mesa de negociações representando o empregador”. Mas para ela foi graças às habilidades e, talvez quem sabe, à sua atuação enquanto secretária que levou ela a ser indicada. Pois normalmente os secretários não participam dessas comissões justamente pelas demandas que possui.

Maria exemplificou um evento realizado juntamente com a coordenadora do setor em que atua, para as demais redes da instituição distribuídas pelo país. Sobre sua participação na elaboração deste evento ela diz:

Tivemos que organizar aplicando as técnicas secretariais que aprendemos em sala de aula, então organização, todo processo para distribuição e capacitação de pessoas que possam avaliar, fazer avaliação de artigos para apresentações, palestrantes todo o evento em si foi realizado por mim e coordenadora do programa. Para que a gente pudesse ofertar para o país inteiro, então é o exemplo mais prático que do que a gente também faz aqui que é essa cogestão a gente trabalhar principalmente em parceria **(Entrevistada Maria)**.

As respostas dadas pelos entrevistados vão ao encontro com Cordeiro, Pergorine e Oliveira (2021), o secretário cogestor, além de exercer suas atribuições, trabalha em parceria com o seu gestor, podendo assim demonstrar autonomia na tomada de decisão e podendo atuar também de forma mais estratégica. Os autores ainda acrescentam que as mudanças no mundo econômico têm causado um envolvimento maior dos executivos em estratégias de negócios. Essas mudanças têm provocado transformações no perfil secretarial, que agora atuam como parceiros estratégicos na gestão.

Ao serem questionados sobre autonomia. A entrevistada Ana apesar de não exercer a cogestão pontuou que a autonomia sendo cogestor seria “ter poder na ausência do gestor”, mas não teria como avaliar a importância por não exercer a função. Para Rodrigo, “se não tiver autonomia, não existe cogestão. Não existe porque, ter uma cogestão se não tiver autonomia?” ele complementa que é necessário saber sim “as métricas da empresa, mas eu tenho que saber também que se eu não tomar decisão nenhuma, é melhor ficar só na minha antiga função”. Manuela complementa que:

sem ela meu trabalho ia ficar muito engessado e que eu não iria conseguir executar muitas dessas ações que executo hoje, por ter autonomia e na minha função sendo bem específica de negociação, de negociação com os meus pares, de negociação com os conselhos, de negociação com os meus membros de assembleia. Se toda vez eu tivesse que negociar chegar um termo de conversar qualquer assunto com eles eu tivesse que pedir autorização da gerência, da diretoria e ter que dizer exatamente o que eu tinha que falar, eu não ia ter eu não ia trabalhar nunca iria só ficar o tempo todo para lá e para cá, enfim **(Entrevistada Manuela)**.

Os autores Santiago, Andrade e Silva (2019), explicam que a função de cogestor, exercida por um profissional com perfil secretarial, se destaca pela autonomia, proatividade, capacidade de decisão, liderança e empreendedorismo, oferecendo suporte diferenciado ao gestor.

De acordo com Manuela, ela não tem “o nível mais alto de autonomia porque aqui existem os termos de documentos de estrutura”. Ela complementa que os gestores, secretário geral, secretário diretor executivo, assessores e coordenadores todos eles têm autonomia até determinado nível que é institucionalizado pela empresa. Eles têm limite ao que ela definiu de limite de ousada, conseguem resolver até determinado ponto, passou disso é apenas diretoria ou de conselho de administração. Manuela também cita a autonomia conquistada, que ela definiu como:

Então você muitas vezes consegue resolver problemas sim que não é uma coisa obrigatória da sua função, mas que naturalmente você é convidado para resolver aquilo por ter essa habilidade de comunicação pela convivência, por ter respeito, por entender dos processos e por deter muitas informações **(Entrevistada Manuela)**.

Para Azevedo (2024), a autonomia tem se tornado altamente valorizada pelas organizações contemporâneas. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e desafiador, a capacidade dos secretários executivos de resolver problemas, inovar e usar a criatividade é fundamental para promover o sucesso em diversas áreas. E podemos notar pelas respostas dos entrevistados que é mediante essa autonomia que eles conseguem solucionar problemas e inovar com ideias que tragam sucesso para organização.

Procurando entender como qualificavam seu desempenho na função, foi perguntado como avaliavam o impacto da ação cogestora deles na organização. Maria que respondeu como positivo o seu desenvolvimento, justificou essa resposta mediante o *feedback* do público interno e externo da instituição em que atua. Ela acredita “que o impacto está sendo positivo, tanto no âmbito acadêmico como no âmbito profissional mesmo, então acho que está sendo positivo”.

Clara também justificou mediante aos *feedbacks* que ela recebe e citou uma autoavaliação que existe anualmente, onde se escreve os pontos que necessitam de melhorias e aqueles que acham positivos, posteriormente essa autoavaliação é

avaliada pelo diretor. Para Clara, “essa avaliação faz com que tenha a segurança para dizer que acho positiva minha atuação como cogestora devido ao retorno deles”.

As respostas comprovam que os entrevistados entendem a importância que autores como Silva, Mott e Cantaritti (2021), falam sobre mostrar aos gestores as mudanças no campo secretarial, permitindo assim que as empresas possam reconhecer a aptidão deles para ocuparem múltiplas funções das mais simples a mais complexas. Tendo dessa forma a possibilidade de exercer maiores responsabilidades, inclusive a cogestão (Almeida, Rogel e Shimora, 2010)

Nas próximas categorias foram analisadas algumas possíveis atividades de cogestão ao qual o profissional de secretariado pode atuar, bem como sua contribuição para a tomada de decisão seja do seu superior, setor ou equipe.

4.4 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Manuela explica que é a segunda profissional de Secretariado a passar pela empresa e que atualmente a organização na qual trabalha “tem um padrão e isso foi criado depois da chegada dos profissionais de secretariado”. Ela pontua que encontrou de certa forma um caminho já aberto pela colega de profissão quando chegou. Para ela isso facilitou muito o trabalho, e que com as mudanças e avanços tecnológicos ela também implementou outras iniciativas.

Ainda segundo a entrevistada, atualmente a empresa segue um padrão de ofício baseado no manual da presidência da república para correspondências oficiais, além de seguir as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Em relação à mudança dos documentos físicos para o digital, ela pontua que “o profissional de Secretariado participou como cogestor dessa mudança, dessa virada de chave e tudo isso aconteceu em meio a pandemia, então foi muito desafiador e ao mesmo tempo foi muito rico”.

Oliva *et al.* (2022), defendem que para se ter uma organização eficiente dos processos, informação e arquivo é preciso que os profissionais sejam conscientes da importância da gestão documental. Para os autores é essencial a presença de

profissionais especializados e que também capacitem os usuários que manejam esses documentos frequentemente, bem como orientem os usuários eventuais que venham utilizar esses documentos. A resposta dada pela entrevistada vai ao encontro dessa afirmação.

Clara ao falar sobre sua participação na gestão de documentos, ela cita que ao entrar na empresa havia muito documento ainda escrito, ao migrar para o arquivo digital houve uma conversa com os setores para que se entendesse como eles trabalhavam. Clara pontua que:

A gente consegue aprender através da gestão documental de tal forma. Não sou eu sozinha, junto com a galera do TI a gente chega a uma conclusão e desenvolve a melhor forma de organizar esse documento e apresenta diretoria de qualquer setor, não existe um uso específico unanime na verdade de todos os setores, não a gente entende a necessidade do setor e juntos pensamos em uma ideia para melhor arquivar esses documentos **(Entrevistada Clara)**.

Clara ainda lembra que ao chegar à empresa o arquivo ficava junto a sala de almoxarifado e ela com o olhar secretarial que possui informou que não poderia estar os dois juntos. Ela pontua que precisou alguém com conhecimento técnico apresentar a tabela documental para a empresa. Clara conclui que “hoje tem essa tabela, hoje a gente tem é mais virtual um ou outro arquivo é físico e outra está no arquivo, mas não mais no almoxarifado”.

O Arquivo Nacional (2019), define a temporalidade dos documentos por meio da teoria das três idades essa teoria é parâmetro para o arquivista. O secretário também pode contribuir com seus conhecimentos para o arquivamento ou este ser o responsável, visto suas atribuições tais como I (planejamento, organização e direção de serviços de secretária) e a V (registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas) presentes na Lei nº7.377,2009 que regulamenta a profissão.

Foi perguntado aos entrevistados como o fato de muitos documentos terem início em suas mãos poderia influenciar na tomada de decisão tanto do gestor como de demais setores. Maria pontua que influência, pois de fato muitos documentos são criados por ela e por isso ela já sabe onde estão e dessa forma é mais fácil encontrar e disponibilizar para quem precisa. A exemplo, ela cita quando dizem "eu preciso que

faça um extrato de ata que tratou desse ponto. A gente já sabe onde está o documento, então já consigo resgata-lo e criar o que eles precisam de uma forma mais rápida.”

Manuela complementa que muitas vezes esse documento pode ter desdobramentos internos portarias, comissão de apuração a depender do caso. Por isso na produção de um documento é importante conhecer sobre o que ele se trata, ler sobre o assunto “para que depois você possa sim debater sobre isso com o seu gestor e juntos chegarem as melhores decisões para o desenvolvimento da companhia”.

Dutra *et al.* (2018) comentam que o profissional de Secretariado é o criador de algumas documentações como relatórios e atas que servem de base para decisões do gestor, por isso se torna responsável pela gestão da informação desde o início, ganhando maior responsabilidade por acompanhar todas as fases.

Referente ao uso de informações devido ao contato com documentação da empresa e devido isso ter sido fundamental para o gestor na tomada de decisão. A maioria dos entrevistados responderam que sim, já utilizaram, tendo apenas negativas de Ana e Clara. Rodrigo informou que por meio de relatórios conseguiu juntar dados e enxergar um ponto fraco da organização que era a retenção de alunos. Ele pontua que a escola em que trabalha captava, encantava e recebia muito bem o público alvo, mas tinha dificuldades na retenção. Rodrigo informa que “foi uma tomada que melhorou principalmente o marketing da escola. A forma como a gente se comunicava com os outros foi mudada a partir dali.”

Concedendo exemplo de situações nesse contexto, Manuela citou uma onde além de contribuir para tomada de decisão também solucionou um conflito. De acordo com ela um cliente externo não conseguia se expressar e nem detinha a informação completa sobre determinada demanda e quem recepcionava essa informação na empresa também não sabia a outra parte da informação. Com isso eles não conseguiam chegar aos termos, mas foi quando chegou um profissional de secretariado e disse:

eu participei lá da elaboração do primeiro ofício, eu recebi a primeira cartinha, eu me reunir com o setor comercial para entender, chamamos o setor jurídico para validar e aí leva esse resumo de informações de forma bem prática para o gestor e aí sim ele consegue estabelecer uma comunicação com aquele cliente e aí sim eles conseguiram chegar a um acordo e adotar uma medida que tenha sido muito boa para ambos **(Entrevistada Manuela)**.

Maria também acrescentou que ela faz essa contribuição quando seu gestor necessita fundamentar algo e deu como exemplo pedidos em instâncias superiores então ela “sempre busca deixar o mais próximo possível, atos normativos, resoluções, esses documentos que são mais institucionais a gente deixa mais próximo”. E quando é perguntada onde pode ser encontrada determinada artigo, resolução, “eu já digo que vai usar artigo tal, resolução tal, esse aqui fala sobre isso, então você vai precisa disso para fundamentar determinado pedido.”

Esses exemplos dados pelos profissionais entrevistados vão ao encontro com Santos (2021), a respeito de como o gerenciamento de documentos nas empresas são fundamentais para sua administração, por apresentar valor histórico, informativo, por ajudar a minimizar ambiguidades e incertezas na tomada de decisão. O conhecimento do profissional de Secretariado na área de arquivologia é essencial para que ele possa garantir eficiência na gestão das informações geradas e utilizadas pela empresa, assegurando o controle desde a criação até sua destinação final (Coutinho, Cleiricuzi e Souza,2021).

4.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

A empresa que implementa uma gestão da informação eficiente é capaz de determinar quais dados são essenciais para ela e seus colaboradores organizar, armazenar, utilizar, compartilhar e a partir desses métodos criar novos produtos e auxiliar na tomada de decisões assertivas (Yafushi, Almeida e Vitoriano, 2019).

Manuela informa que “Como eu acabo tendo que conhecer todo o fluxo daquele processo você acaba detendo muitas informações e aí é dessa forma. Para ela, facilitar o acesso à informação, é essencial mantê-la disponível, já que nem tudo pode ser memorizado. “organização é uma aliada não dá pra caminhar, secretário sem

organização, não dá. Então eu posso não saber tudo, mas eu sei onde encontrar aquela resposta”.

Manuela também pontuou que a empresa em que trabalha contratou uma equipe de planejamento e como não era cogestora, não participava, mas que a partir de 2023 participa das reuniões. “É muito bom também esse contato com o mercado, porque como foi uma empresa de fora da nossa, então ela vai trazendo essa visão de planejamento estratégico de outras empresas nos ajudou a pensar de forma diferente sair da caixa”.

Clara explica que a tomada de decisão só é possível mediante informações e que “para você ter controle de qualquer informação estratégica você precisa ter uma autorização e precisa entender quem são os envolvidos”. Para exemplificar sua participação em decisões, ela mencionou quando a diretora de marketing a requisitou para pesquisar os preços de aluguel de auditórios em hotéis da capital, após seu superior decidir alugar o auditório da empresa para eventos externos. Clara explica que:

então fiz toda essa pesquisa e apresentei a ele, fiz os prós e contras do nosso auditório, eu disse a gente não tem uma equipe de eventos e para ter podemos aumentar para x valor. Então eu dei tudo isso destrinchado a eles, porque eles não estavam tendo essa visão. O valor que eles tinham seria mais alto, porém com minha apresentação e informações que trouxe, viram como a mais justa devido as justificativas **(Entrevistada Clara)**.

Obter clareza sobre como os atores se comportam desde o início é essencial para o gerenciamento da informação, bem como acompanhar seus desdobramentos, pois é mediante essas informações que decisões estratégicas serão tomadas para garantir competitividade e valor nos serviços e produtos (Dutra e Barbosa, 2020 e Calazans (2006).

Sobre o auxílio com informações estratégicas devido a sua interação com o público interno e externo, Maria cita que o segredo é a comunicação. Como exemplo ela citou a possibilidade de muitas vezes conseguir informações apenas com uma conversa com outra secretária “que possa ter essa informação ou se ele não tem a

informação, ele possa chegar e direcionar para obter essa informação”. Para ela a comunicação é uma grande chave.

Para Manuela, “sem essa interação não seria possível, eu acho, nem ocupar o cargo de cogestor”. Ela acredita que o cargo de secretária atuando nessa função foi criado graças ao bom desenvolvimento e boa relação e por isso viram a necessidade e oportunizaram isso ao profissional de Secretariado. Manuela, pontua que antes, apesar de muitas vezes também atuar junto ao gestor, não havia esse reconhecimento e era apenas uma analista organizacional. Embora esse reconhecimento não seja ainda financeiro: “muitas vezes só um título, mas já lhe permite uma cadeira como eu disse com mais voz, com maior poder de decisão muitas vezes você vai ganhar a mesma coisa, o que não é o caso, em algumas empresas eu já vi isso”. Em complemento, ela cita que:

Só o fato de você ocupar aquele cargo, agora sim pode participar de algumas reuniões como agente, como alguém que também opina, e isso faz muita diferença, então o profissional de Secretariado aqui nessa empresa, ele circula muito bem em todas as áreas e graças a isso ele consegue participar muito bem como cogestor se não seria inviável **(Entrevistada Manuela)**.

Em acréscimo Rodrigo entende o secretário como o profissional que é um elo. Para ele, “a partir do momento em que você se relaciona tanto com a parte interna quanto externa, você acaba tendo um voto de confiança. E a gente só trabalha bem com quem a gente confia”.

Nascimento e Silva (2023), comentam que o profissional de secretariado deve se manter atento aos acontecimentos ao seu redor, selecionando e gerindo informações por meios de documentos, telefonemas e até mesmo mediante as relações que possui com os clientes internos e externos.

Rodrigo também pontuou que a tomada de decisão só é possível mediante informações precisas sobre o que pode acontecer ou não acontecer. Para o entrevistado quando se fornece uma informação favorável está dando uma possibilidade e quis deixar registrado que:

o secretário não apresenta problema. Ele apresenta uma solução que deve ser aplicada. Se eu disser ao meu chefe que tal coisa não está funcionando, é só uma reclamação. Mas se eu digo ao meu chefe que tal coisa não está funcionando, e nós podemos resolver do jeito X ou do jeito Y, eu estou trazendo uma proposta de resolução de problema.

É onde a gente vem com a forma estratégica de tomar decisões a partir de informações **(Entrevistado Rodrigo)**.

Os autores Montezano, Souza e Baeta, (2015), a capacidade de organizar, analisar e tomar decisões baseadas em informações estratégicas é atualmente indispensável para profissionais que lidam com esse tipo de informação, entre eles estão os profissionais de secretariado. A informação não perde seu valor com facilidade, ainda que existam as exceções em alguns casos esse valor é eterno, por isso é essencial geri-las de forma correta (Bíscole e Lott, 2007).

Referente a documentos que visassem auxiliar a tomada de decisão do seu superior, Rodrigo informou que realizava quinzenalmente um relatório com alguns dados essenciais “como alunos faltosos, como falta de professores, como a questão de entrega de planejamento”. Rodrigo informa que esses relatórios “impactam diferimento à gestão de recursos humanos e à relação com clientes”, por meio deles é possível verificar problemas como por exemplo o porquê de um professor faltar muito, se o que leva a essas faltas são fatores do ambiente de trabalho ou outros.

Manuela explica que na empresa em que trabalha existe um relatório realizado a cada 60 dias e feito por várias mãos, seja mais de um setor envolvido. Existe também controles das Atas, pois muitas discussões que acontecem nas reuniões podem ter desdobramentos, tem um histórico e etapas. Então ela pontuou que:

eu construo o histórico sobre assuntos que vão e voltam muitas vezes e que passam por muitos setores ou por até mesmo instituições para quando eu precisar de um histórico daquilo ali eu consulto o documento é como se fosse uma linha do tempo a gente utiliza muito isso aqui. Linha do tempo da construção dessa garrafa, quem foi que iniciou o projeto, qual matéria prima que utilizou? O que deu errado? depois outro setor que chegou e contribuiu, se teve questões de licenças para construção disso, como foi que chegamos a uma planilha de custo e hoje que ela está pronta qual o resultado, então no meu caso esses relatórios são mais históricos e planilha de controle mesmo **(Entrevistada Manuela)**.

Os autores Montezano, Souza e Baeta (2015), apontam a relação direta que o profissional de Secretariado possui com seu superior. Esse profissional atua ativamente nos processos de decisão, vez que a triagem e organização destes são sua responsabilidade ou tem sua participação na compilação de informações, elaboração de relatórios que podem ser utilizados para fundamentar decisões. Hoje

também esse profissional administra e assessora seu gestor sendo um auxiliador do executivo para a organização e processos de informações (Marçal e Barbosa, 2020).

4.6 GESTÃO DE CONFLITOS

Para Becker e Ceolin (2011), a qualidade do relacionamento e comunicação entre o chefe e o profissional de secretariado está diretamente ligada ao quanto o secretário conhece seu chefe. Em complemento, Nascimento e Silva (2023), afirmam que este profissional possui interação com diversas camadas na organização. Foi questionado aos entrevistados sobre sua relação com o superior e como a confiança mútua entre eles impactavam no desempenho da equipe. Eles foram unânimes em responder que a relação com o superior era muito boa e isso faz com que os impactos na equipe sejam positivos.

A esse questionamento Manuela, respondeu que é subordinada a três diretores, isso faz com que ela precise conhecer bem cada um, pois a mesma informação precisa ser passada de forma personalizada para cada um, então ela precisa aprender como será a comunicação com cada diretor. Ela cita que enquanto secretária também já houve a necessidade de resolução de conflitos entre eles, além de intermediar conflitos com outros setores:

Já tive que resolver muitos conflitos, principalmente entre eles, como cada um representa um braço de um acionista diferente, é importante que eles tenham divergências, sim; até para a empresa crescer e você muitas vezes fica ali intermediando esse conflito, como também tenho que intermediar conflitos entre os outros setores e a própria gestão, muita coisa a gente filtra enquanto secretário para que aquilo nem chegue na diretoria ou não chegue da forma que veio, muitas vezes a gente tem que dar uma lapidada, acalmar os ânimos para que chegue lá em cima de uma forma mais prática e objetiva, só para resolver **(Entrevistada Manuela)**.

Sobre a relação com seu superior, Clara conta que é maravilhosa, “mas foi construída porque no início ele não tinha uma secretária, porque ele achava que uma secretária iria controlar demais a vida dele, e ele viu que não foi.” Para ela, o secretário é um facilitador e “quando você enxerga o secretário como facilitador e responsável por deixar fluir o seu superior, você consegue ter bons resultados, você consegue estreitar e fazer aumentar essa confiança.” Rodrigo pontua que é muito importante

que haja confiança, “porque isso me gera autoridade e autonomia na hora de trabalhar”

Os estudos de Moreira e Olivo (2012), apontam que as experiências desses profissionais o capacitam para atuarem como mediadores, pois possuem o domínio de técnicas específicas que o auxiliam a exercer com eficiência a mediação de um conflito. Baseado nesse contexto os entrevistados foram perguntados se eles possuíam autoridade para tomada de decisão em caso de conflitos.

Maria respondeu que tem uma liberdade, porém não possui autoridade. E, ela acrescenta que “em muitos casos de conflitos eu apresento e já mostro qual seria a solução. Coloco ao meu ver a solução é essa, mas vocês que são a chefia, vocês vão avaliar se de repente a minha proposta de solução precisa ser aprimorada”.

Manuela em resposta a esse questionamento informou que em muitos casos tem essa autoridade sim, porém também há muitas situações de nível estatutário mesmo. Ela informa que um profissional que tem compreensão daquele processo, é ético em suas decisões, já participa da alta gestão como cogestor e que tem o respeito aos olhos do diretor que “muitas vezes eu tenho essa autonomia de chegar, sentar, resolver, chamar os atores, encaminhar para o jurídico, se for o caso, e resolver. Tem outras coisas que não, que eu preciso de fato passar para a diretoria para que ela resolva”.

As respostas dos entrevistados vão ao encontro do trabalho de Nascimento e Silva (2023), acerca do secretário como o elo entre os gestores. Ele detém autoridade para tomar decisões e conduzir diversas situações em direção a objetivos comuns. Para os autores isso lhe confere, ser um facilitador nos diálogos e gerir conflitos.

Esses profissionais possuem uma visão sistêmica devido à sua interação com todos os níveis da hierarquia de uma organização, possibilitando dessa forma sua participação na resolução desses conflitos (Nascimento e Silva, 2023). A colaboração ou cooperação também são estratégias que auxiliam a resolução de conflitos, tendo em vista que mais pessoas cooperam com soluções para que o conflito seja resolvido da melhor forma (Nascimento e Silva, 2023; Cunha *et al.*, 2023).

Para Maria a visão sistêmica influencia de forma positiva, além do fato de a equipe de trabalho também se comunicar bastante. Clara explica que “um dia pode ser um conflito besta a pessoa está de mau humor, aí é um conflito básico, a pessoa está com um problema pessoal e quer descontar em você.” Para ela, esses casos podem nem chegar a ser levados para a diretoria, pois o secretário mesmo pode resolver.

Manuela pontua que é necessário o conhecimento de todo histórico de um determinado fato e também os perfis dos envolvidos. É “preciso saber de um contexto muito macro para poder se mais empática com o caso, para poder me sensibilizar com a causa e poder ouvir e entender e juntos chegarmos a uma solução”.

Sobre a estratégia de cooperação ou colaboração Maria e Manuela enfatizam que é uma boa estratégia, mas depende do contexto. Para Maria “vai depender muito da situação que tiver que se apresentar naquele momento e a depender desse problema, aí avalia se chama mais gente”. Manuela complementa que:

muitos casos eu preciso também de pessoas do setor jurídico ou dos recursos humanos para mediar esse conflito porquê de fato eles trazem habilidades diferentes e porque algumas coisas não podem ser decididas só por uma pessoa é importante até para trazer uma neutralidade que tenham testemunhas e tenham mais pessoas para trazer uma imparcialidade (**Entrevistada Manuela**).

Cunha *et al.* (2023) trazem em seus estudos a importância de os profissionais de Secretariado identificarem de forma precoce os conflitos existentes para que utilizem as melhores estratégias resolvendo de forma justa e clara os conflitos existentes. Segundo Moreira e Olivo (2023), é necessário avaliar o histórico de cada conflito para então escolher a melhor forma de resolve-lo, as experiências bem como por meio de sua aprendizagem constante podem capacitar este profissional para ser um hábil mediador. Com o intuito de facilitar o entendimento desse trabalho na próxima seção será apresentado um quadro resumo com os principais achados da pesquisa baseado nas entrevistas e análise de conteúdo.

4.7 QUADRO RESUMO COM OS PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA

No quadro resumo a seguir é apresentado os principais tópicos apresentados na análise dos casos da seção anterior:

Quadro 6 - Principais Achados da Pesquisa

EVOLUÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO	Foi possível observar que o profissional ainda exerce atividades organizacionais, mas suas atribuições também incluem atividades estratégicas. Mesmo que alguns profissionais não atuem diretamente na área estratégica, eles obtêm conhecimento sobre essa evolução, e as empresas e gestores se mostram abertos a ela. É fundamental que o secretário demonstre e apresente essas novas atribuições às organizações.
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	Os entrevistados destacaram as habilidades humanas como cruciais para a atuação como cogestores, mencionando proatividade, gestão de dados, gestão da informação, negociação e ética. Ademais, ressaltaram a necessidade de estudo contínuo em diversas áreas para o desenvolvimento de competências secretarias, que se somam àquelas adquiridas pela experiência.
COGESTÃO NO SECRETARIADO	Observou-se que a participação dos entrevistados como cogestores se manifesta na liderança de um ou mais indivíduos, na apresentação de ideias para aprimorar os processos de trabalho, no auxílio à tomada de decisão por meio da visão sistêmica, no estabelecimento de metas, na proatividade e na resolução de problemas. Adicionalmente, além das formas de cogestão citadas neste trabalho, esses profissionais também podem atuar como auxiliares em negociações
COGESTÃO DE DOCUMENTOS	Por meio de sua visão e conhecimento técnico, o secretário colabora para que os documentos sejam organizados e geridos de forma correta e estratégica, permitindo que sejam utilizados de maneira ágil e prática na tomada de decisões assertivas.
COGESTÃO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	O fato de o secretário manter contato com todos os membros da organização possibilita que ele tenha acesso a informações que auxiliam os gestores na tomada de decisão. Sua contribuição pode ocorrer por meio dessas informações, desde que sejam organizadas e que ele demonstre seu valor à empresa, a qual, por sua vez, deve estar atenta ao seu potencial.
COGESTÃO DE CONFLITOS	Devido ao seu contato constante com os demais membros da organização e com o executivo, o secretário possui habilidades que podem ser aplicadas na resolução de conflitos, atuando como um facilitador

Fonte: Elaborado pela Autora, 2025.

No quadro acima é possível observar o resumo dos principais achados em cada categoria definida nesse trabalho baseado nas entrevistas e análise dos casos mediante a análise de conteúdo. Na próxima e última seção será apresentado a conclusão dessa pesquisa, sugestão para pesquisas futuras e as dificuldades para a execução desse trabalho.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar os secretários executivos como cogestores nas organizações em que trabalham, tendo como público-alvo profissionais formados na área secretarial que atuam na Grande Aracaju. Diante do exposto e mediante as entrevistas realizadas, notou-se que essa cogestão ocorre de maneira simultânea com as atividades comuns e administrativas exercidas no dia a dia desses profissionais, porém trazem aspectos estratégicos em suas execuções. Além de possuírem determinada autonomia para tomada de decisões para resoluções de problemas, para gerenciar a equipe, traçar métricas e conceder ideias e sugestão.

Observou-se que os profissionais entrevistados entendem a evolução do profissional de Secretariado e a importância do estudo contínuo para qualificação e reconhecimento da área no estado, por meio do exercício de suas atividades na organização em que atuam. Além da importância de poder mostrar ao gestor essas novas atribuições que o profissional pode atuar e dessa forma contribuir para o desenvolvimento da organização

Foi possível notar também que as habilidades e competências consideradas essenciais pelos entrevistados para a execução de suas atividades foram as habilidades voltadas para o trato humano como boa comunicação, inteligência emocional. Essas competências vão de encontro com as diretrizes do curso de Secretariado Executivo. Sendo essas habilidades e competências adquiridas principalmente através das vivências, sua atuação no dia a dia, estágios, durante e após a graduação, através de uma formação continuada.

Sobre as atividades de cogestão exercidas por esses profissionais, além das contribuições por meio das cogestões citadas nesse trabalho como a de documentos, devido à sua atuação, seja na produção, na guarda, ou na familiaridade com esses documentos diante de suas atividades. Destacou-se ainda o contato com a informação estratégica, pois estes profissionais se relacionam com todos da hierarquia de uma organização ou pela contribuição em um conflito, podendo este ser um facilitador pela visão holística que possui da organização. Os entrevistados citaram ainda como

atividades em que contribuem com sua ação cogestora, a negociação e ideias inovadoras que significaram economia para a organização.

Ainda que Ana não exerça a função de cogestora, ela obtinha conhecimento desse avanço para área secretarial. Ela também respondeu que sua empresa não estava aberta as mudanças secretariais em contrapartida Maria que também atua na mesma organização, mas em outro setor além de exercer a função, respondeu positivo ao ser questionada se via a empresa aberta as mudanças secretariais. Uma das possíveis hipóteses pode ser o fato de como o gestor administra as atividades em cada setor. Para que se comprove a ligação entre os fatos sugere-se uma pesquisa sobre a forma como empresas ou gestores da Grande Aracaju veem as atribuições do Secretário Executivo nas áreas estratégicas nas organizações.

Como limitação, este estudo possui poucas produções sobre a atuação do secretário como cogestor, além da dificuldade em encontrar secretários que se encaixassem no perfil da pesquisa e estivessem disponíveis para entrevista. Apesar dessas limitações, este estudo contribui para apresentar à sociedade os avanços e a evolução da profissão, assim como para que os profissionais da área se informem sobre a atuação estratégica, as habilidades necessárias e as oportunidades que o mercado tem oferecido ao profissional de Secretariado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walkíria Gomes de; ROGEL, Geórgia T. S.; SHIMOURA, Aalizira da Silva. Mudanças De Paradigmas Na Gestão Do Profissional De Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–68, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i1.3. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3>. Acesso em: 8 set. 2024.

Arquivo Nacional (Brasil) Gestão de documentos: curso de capacitação para os integrantes do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal [recurso eletrônico] / Arquivo Nacional – 2. ed., rev. e ampl. – Dados eletrônicos (1 arquivo: 993 kb). – Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2019. – (Publicações Técnicas; 55)

ASSIS, Dayane Lessa de; RODRIGUES, Nathalia; MOREIRA, Kátia Denise; SNOEIJER, Enio. 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: 8 set. 2024.

AZEVEDO, Jane Lopes da Cunha de. Liderança e autonomia do profissional de secretariado executivo: perspectivas para o contexto atual. **Trabalho de conclusão de curso**, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/30566/1/Jane%20Lopes%20da%20Cunha%20de%20Azevedo_TCC.pdf Acesso em: 25 ago.2024

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BRAGA, Maísa Cruz; SILVA, Joelma Soares. As competências gerenciais na atuação do Secretário Executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, v. 10, n. 1, p. 91-106, 2011. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>. Acesso em: 28 mai. 2024.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; DA SILVA, Joelma Soares; FERREIRA, Francisca Daniela. Gestão secretarial: delineando atividades, funções e competências gerenciais. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1626> Acesso: 22 set. 2024.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares da; PAIVA, Túlio Feitosa. As Competências Gerenciais do Papel de Facilitador na atuação do Gestor Secretarial. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 76–92, 2018. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v7i2.p76-92.2018. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1757>. Acesso em: 4 jun. 2024.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares da; SOUSA, Elaine Freitas de; SILVA, Francisco Edson Rodrigues da. A gestão secretarial como proposta teórica: elaborando o estado da questão. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 16, n. esp., p. 84–114, 2018. DOI: 10.19094/contextus.v0i0.33264. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/33264>. Acesso em: 13 jun. 2024

BECKER, Graciele.; CEOLIN, Jamara. GESTÃO SECRETARIAL – Uma Nova Visão De Assessoramento Nas Organizações. **Secretariado Executivo em Revist@**, [S. l.], v. 6, 2011. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2100>. Acesso em: 4 jul. 2024.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; LOTTE, Roseli Immig. Reflexões Teóricas Sobre A Importância Da Comunicação Na Profissão De Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v5i1.91. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/91>. Acesso em: 16 set. 2024

BÍSCOLI, Fabiana Regina Velozo; BILERT, Vânia Silva. de Souza. A Evolução Do Secretariado Executivo: Caminhos Prováveis A Partir Dos Avanços Da Pesquisa Científica E Dos Embates Teóricos E Conceituais Na Área. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 09–42, 2013. DOI: 10.48075/revex.v12i1.8650. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/8650>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. Gestão participativa e cogestão / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. – Brasília: Ministério da Saúde, 2009. 56 p. : il. color. – (Série B. Textos Básicos de Saúde).

BRUN, Adriana; CECHET, Graziela.; NEUMANN, Susana. Gestão secretarial: a evolução das funções do profissional de secretariado e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho. **Secretariado Executivo em Revist@**, [S. l.], v. 8, 2013. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3024>. Acesso em: 15 jul. 2024.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, v. 18, p. 63-70, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/ddYYW35kzc4YLc7v4DNDD/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 set. 2024

CORDEIRO, Rute dos Santos; PEGORINI, Diana Gurgel; OLIVEIRA, Marlenede. O profissional de secretariado como cogestor em tempos de pandemia COVID-19. **Revista Ciência da Sabedoria**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2021. Disponível em: <https://revista.faciencia.com.br/index.php/rcs/article/view/50>. Acesso em: 2 jun. 2024.

COUTINHO, Elizete; CLERICUZI, Adriana Zenaide; SOUZA, Emmanuel Gomes. Proposta de gerenciamento eletrônico de documentos para a coordenação de estágio do curso de secretariado executivo bilíngue da UFPB/ Proposal for electronic management of documents for the coordination of the executive secretariat course of UFPB executive secretariat. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 5, p. 45543–45582, 2021. DOI: 10.34117/bjdv.v7i5.29411. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/29411>. Acesso em: 20 set. 2024.

CUNHA, Deysiane Ferreira; CAMPELO, Wanderleia da Silva.; ROBERTO, José Carlos Alves.; SOUTO, Sístina Pereira. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 8, p. 13671–13684, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i8.2615. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2615>. Acesso em: 11 set. 2024.

DUTRA, Frederigo Giffoni de Carvalho. Gestão da informação e monitoramento da marca em mídias sociais: um estudo na Companhia Energética de Minas Gerais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 4, p. 121136, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/121136>. Acesso em: 16 set. 2024.

DUTRA, Frederigo Giffoni de Carvalho.; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 106–131, 2020. DOI: 10.19132/1808-5245262.106-131. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/91922>. Acesso em: 24 fev. 2025.

DUTRA, Taynara Roieski; MOREIRA, Katia Denise; MARTINS, Cibele Barsaline . Influência Das Competências Sobre As Atividades Secretariais Na Engie Brasil Energia. **International Journal of Professional Business Review**, v. 3, n. 2, p. 187-204, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5536/553658822004/553658822004.pdf> Acesso em: 18 ago.2024

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas,2002.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giareta. A Gestão Secretarial No Cenário Organizacional Contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revist@**, [S. l.], v. 4, n. 4, 2011. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1768>. Acesso em: 4 set. 2024.

MAIA, Fernanda Landolfi; MÜLLER, Rodrigo. Panorama do secretariado no Brasil sob a ótica da intensificação e da flexibilização do trabalho. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 155–177, 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i4.28416. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/28416>. Acesso em: 5 jul. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**.- 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARÇAL, Maria Christianni Coutinho.; BARBOSA, Jessica Melo. Empreendedorismo E Secretariado Executivo: Uma Proposição De Reflexões Críticas E De Ações A Partir De Alunos Estagiários E De Organizações Concedentes De Estágios Na Área. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 98–119, 2020. DOI: 10.7769/gesec.v11i2.1057. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1057>. Acesso em: 25 ago. 2024.

MONTEZANO, Nuriane Santos; DE SOUZA, Rosália Beber; BAETA, Odemir Vieira. A importância da gestão da informação para a atuação profissional do secretário executivo—uma revisão de literatura nacional integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 111-133, 2015. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/356/pdf_72 Acesso em: 11 set. 2024

MOREIRA, Katia Denise; DE OLIVO, Luis Carlos Cancellier. O Profissional de Secretariado Executivo como Mediador de Conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 30–53, 2012. DOI: 10.7769/gesec.v3i1.62. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/62>. Acesso em: 5 set. 2024.

MOREIRA, Katia Denise; SANTOS, Ana Kris dos; NETO, Luis Moretto. Profissional de Secretariado Empreendedor: Um Agente de Mudança. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 168–186, 2015. DOI: 10.7769/gesec.v6i1.311. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/311>. Acesso em: 2 jul. 2024.

MÜLLER, Rodrigo. O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional. **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2021. DOI: 10.33228/scribes.2021.v2.12283. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/12283>. Acesso em: 1 set. 2024.

NASCIMENTO, Carolaine Paulino do; SILVA, Joana Karoline da. A gestão de conflitos à luz do profissional de secretariado executivo. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/54124> Acesso em: 5 set. 2024

NONATO, Raimundo. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, Mônica Aparecida; SILVA, Andréia Cristina Ribeiro; RIBEIRO, Marciana Leite. Secretários e gestão de documentos: estudo de caso no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 2, p. 226-252, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1278>. Acesso em: 4 set. 2024.

PAULA, Franciele Natali de; ALENCAR, Venan Lucas de Oliveira; COELHO, Cristiane Ribeiro. O Secretariado Executivo E A Função De Cogestor: Um Relato De Experiência No Curso De Extensão Em Língua Espanhola. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 4611-4625, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10325/4141> Acesso em: 02 de jun de 2024

PEREIRA, Karen Almeida; SILVA, Manuela Ramos da. A Atuação do Secretário Executivo no Terceiro Setor na Cidade de Aracaju. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 104–130, 2014. DOI: 10.7769/gesec.v5i1.257. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/257>. Acesso em: 27 jun. 2024.

PONTES, Alexandre Lopes; HIRATA, Larrissa Cerqueira; NEVES, Denise Lemes Fernandes. O Home Office na pandemia de Covid-19: uma perspectiva da eficiência dos profissionais de Tecnologia da Informação. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 7, n. 5, p. 1–16, 2021. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/429>. Acesso em: 5 fev. 2025

Resolução N°3, de 23 de junho de 2005. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências.** Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 04 jun.2024.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ANDRADE JÚNIOR, José Alberto Ferreira de. Secretariado: formação e mercado no estado de Sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 2, n. 1, p. 4-31, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641687002.pdf> Acesso em: 25 jun. 2024

SANTANA, Ialy Mirelly Silva. Secretariado Executivo como Cogestor no Processo Gerencial. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Sergipe, 201X.

SANTIAGO, Cibele da Silva; ANDRADE, Maristela Oliveira de; SILVA, Maria Cristina Basílio Crispim da. Um olhar sobre o movimento ecofeminista pelos estudantes de Secretariado Executivo. **Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, VI**, 2019. Disponível em: <https://abpsec.com.br/abpsec/vienasec/anais/Arquivo%20%20%20Trab.%20Completo%20Um%20Olhar%20Sobre%20o%20Movimento%20Ecofeminista%20pelos%20Estudantes%20de%20Secretariado%20Executivo%20%20Cibelle%20Santiago.pdf> Acesso em: 31 jul.2024

SANTOS, Juliana Cardoso dos. Gestão documental e gestão da informação abordagens, modelos e etapas. **Informação@Profissões, [S. l.]**, v. 10, n. 1, p. 99–120, 2021. DOI: 10.5433/2317-4390.2021v10n1p99. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/43273>. Acesso em: 1 set. 2024.

SANTOS, Levi Corrêa dos. O mercado de Trabalho de Secretariado Executivo em Aracaju/Se. Repositório da Universidade Federal de Sergipe. 2023. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/19111> Acesso em: : 25 de jun de 2024.

SILVA, Ana Cristina Brnadão Ribeiro; COSTA, Elza Paula Pinheiro da. O profissional de secretariado executivo e o desvio de função / The executive secretary and the misuse of duties. **Brazilian Journal of Development, [S. l.]**, v. 7, n. 8, p. 75737–75755, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n8-004. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/33723>. Acesso em: 14 ago. 2024.

SILVA, Viviane Alessandra Rodrigues da; MOTT, Aurélia Moteka Batista De Queiroz; CANTAROTTI, Aline. Assistente ou Secretário Executivo? Um Estudo de Caso Sobre Assessorias Complexas. **Connection Scientific Journal**, v. 4, n. 1, p. 52-67, 2021. Disponível em: <https://csj.abpsec.org.br/index.php/csj/article/view/39> Acesso: Em 11 de jun de 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Departamento de Secretariado Executivo. Apresentação. [2023]. Disponível em: <https://secretariado.ufs.br/pagina/19097>. Acesso em: 24 jun. 2024.

YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero; ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 3, p. 4-20, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** (Trad. Daniel Grassi) 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Seção A- Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo

Este estudo de caso tem como objetivo geral analisar a maneira que os secretários agem como cogestores nas organizações em que trabalham. Espera-se com esta pesquisa contribuir para especificidades da profissão de secretário executivo, produzir conhecimento e reconhecimento para a área secretarial, bem como agregar estudos sobre atuação do secretário em papéis estratégicos como cogestores.

Optou-se por estudar a presença da cogestão nos profissionais de Secretariado nas empresas públicas e privadas e de capital misto da Grande Aracaju com o intuito de observar como a cogestão ocorre nos mais diversos setores econômicos.

Este protocolo de pesquisa serve de orientação para a pesquisadora e futuramente pode servir de guia e referência para demais pesquisadores, sobre os passos a serem tomados durante a realização da pesquisa e também sobre a elaboração da redação do protocolo deste estudo.

Seção B- Questões de Pesquisa

Como os secretários da Grande Aracaju têm agido como cogestores nas organizações em que trabalham? Com as seguintes questões de auxílio:

Como os secretários percebem a evolução de suas funções ao longo dos anos?

Quais habilidades e competências os secretários consideram essenciais para atuarem como cogestores?

Quais são as principais atividades de cogestão desempenhadas pelos secretários executivos em Aracaju?

Seção C - Procedimentos de Coleta de dados

Para alcance do objetivo desta pesquisa planeja-se coletar dados mediante uma entrevista estruturada, realizada de forma presencial e on-line. Os atores que] envolvidos na pesquisa são profissionais de Secretariado que atuam em empresas públicas, privadas ou de economia mista e que exerçam atividades nas áreas operacionais, tática e estratégicas das organizações.

Seção D- Questões de coleta de dados

As respostas das perguntas estruturadas serão analisadas por meio do método de análise de conteúdo.

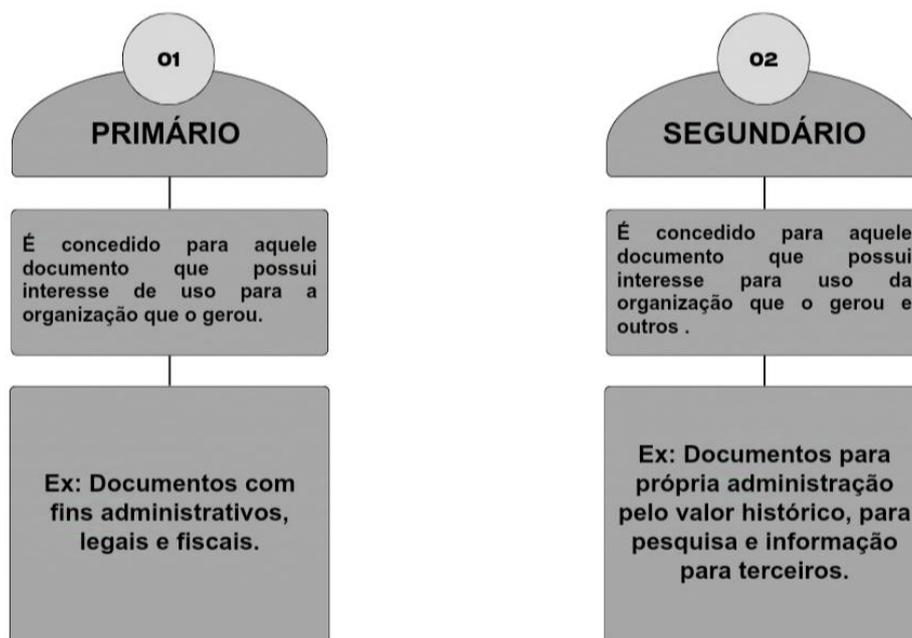
Seção E- Guia do relatório do estudo de caso

Público Alvo- Para alcançar os objetivos desta pesquisa o público alvo são profissionais de Secretariado que atuam como cogerentes nas empresas públicas e privadas e de capital misto.

Composição do estudo de caso - Em relação ao formato do estudo optou-se pelo estudo de casos múltiplos.

Identificação dos casos- Optou-se por manter em anonimato os entrevistados, visando assim obter respostas mais sinceras possíveis visto que suas identidades não serão reveladas e não correm risco de represália, nem futuros danos devido a sua participação.

APÊNDICE B- VALORES DO DOCUMENTO



Fonte: Arquivo Nacional (2009), adaptado pela autora

APÊNDICE C- PERGUNTAS DA ENTREVISTA

- **Evolução do Profissional de Secretariado**

- 1) Na sua opinião, como o secretário evolui ao longo dos anos?
- 2) Como a tecnologia impactou sua forma de trabalhar?
- 3) Você acha que sua organização acompanha e está aberta para as mudanças do campo secretaria? Justifique.

- **Habilidades e Competências**

- 4) Quais as Habilidades e competências você considera mais importante para um secretário executivo atuar como Cogestor?
- 5) Como você desenvolveu essas habilidades e competências ao longo de sua carreira?

- **Cogestão no Secretariado**

- 6) Quais são as principais atividades de cogestão que você desempenha em sua organização
- 7) Como você concilia as atividades de cogestão com as demais responsabilidades do seu cargo?
- 8) Quais as principais características que diferenciam sua atuação de secretário cogestor de um secretário tradicional?
- 9) Pode citar exemplos práticos em que sua atuação como cogestor foi determinante para a tomada de decisão?
- 10) Como você avalia o impacto do seu trabalho na organização enquanto cogestor?
- 11) Como você avalia a importância da autonomia para o desempenho do seu trabalho na cogestão? Explique
- 12) Qual o seu nível de autonomia na tomada de decisão em sua organização? Explique.

- **DOCUMENTOS**

- 13) Como a empresa lida com a gestão de documentos e qual sua participação como secretária?
- 14) Muitos documentos iniciam e também finalizam sob sua responsabilidade. De que forma isso influencia no auxílio para tomada de decisão de seu chefe e até mesmo os demais setores?

15) Você já utilizou informações as quais foi conhecida devido ao seu contato direto com documentações da empresa e foi fundamental para a decisão seja do setor ou da própria chefia. Detalhe.

- **Informação Estratégica**

16) Como você contribui por meio da informação para a tomada de decisões estratégicas?

17) De que forma sua interação com público interno, externo bem como com a hierarquia da organização influencia para obtenção de informações?

18) Você cria relatórios para direção, apresentação ou compilação de documentos para auxílio de decisão de forma periódica? Se sim, explique.

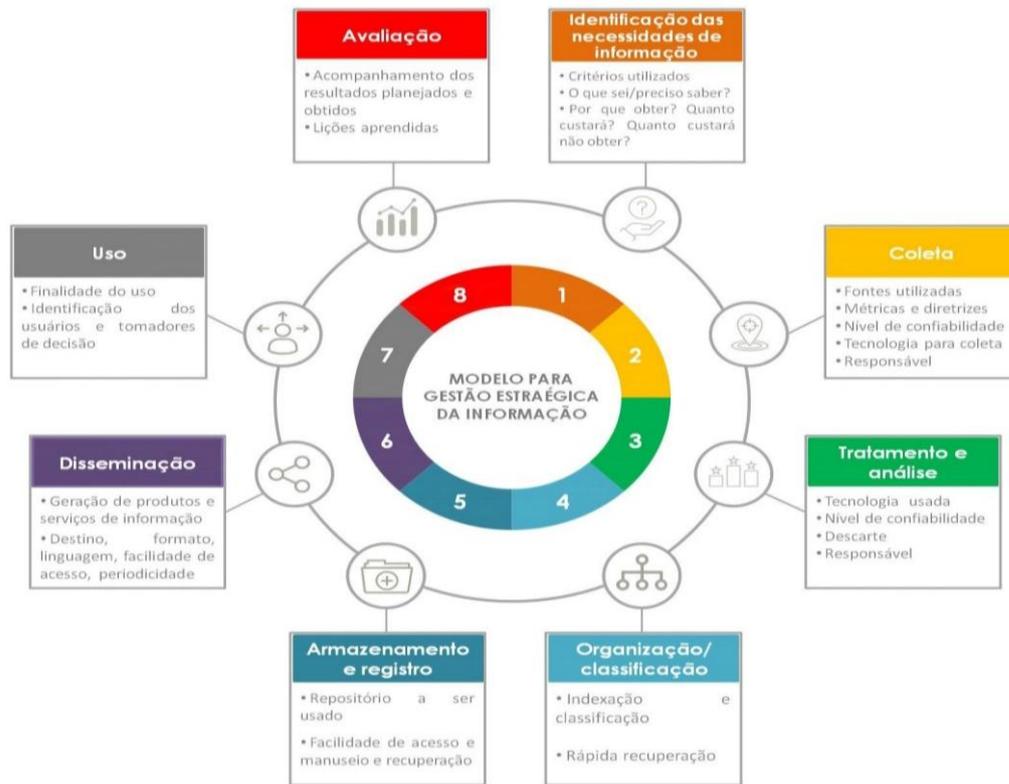
- **Conflitos**

19) Como é a relação entre você e seu superior? E como a confiança mútua entre vocês impacta no desempenho da equipe e da organização?

20) Você tem autoridade para tomar decisão em caso de conflitos?

21) Como a cooperação e participação com mais pessoas pode contribuir de forma mais eficaz para a gestão de conflitos?

ANEXO 1- MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO



Fonte: Dutra (2022)