

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO  
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRA  
BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

**Pedro Henrique Lopes Soares**

A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO APRIMORAMENTO DA  
GESTÃO E LIDERANÇA DAS EQUIPES POR MEIO DO BEM-ESTAR

**Florianópolis**

**2023**

**Pedro Henrique Lopes Soares**

**A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO APRIMORAMENTO DA  
GESTÃO E LIDERANÇA DAS EQUIPES POR MEIO DO BEM-ESTAR**

Relatório de Estágio da Graduação em Secretariado Executivo do Centro de Comunicação e Expressão da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cibele Barsalini Martins

**Florianópolis**

**2023**

## Ficha catalográfica

Soares, Pedro Henrique Lopes

A atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar / Pedro Henrique Lopes Soares ; supervisora, Cibele Barsalini Martins, 2023.

50 p.

Relatório de Estágio - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Graduação em Secretariado Executivo, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Secretariado Executivo. 2. Secretariado Executivo. 3. Liderança. 4. Bem-estar. 5. Treinamento & Desenvolvimento . I. Martins, Cibele Barsalini . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Secretariado Executivo. III. Título.

## **Pedro Henrique Lopes Soares**

A atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes  
por meio do bem-estar

Este Relatório de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela  
Coordenadoria de Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Línguas  
Estrangeiras da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de novembro de 2023

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Maria Ester Moritz  
Dr<sup>ª</sup>. Coordenadora de TCC

### **Professores Avaliadores**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Cibele Barsalini Martins  
Dr<sup>ª</sup>. Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Raquel Carolina Souza Ferraz D'Ely

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Sandra Regina Leal

Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho de conclusão de curso representa o desfecho de uma fase repleta de ansiedade em minha vida pessoal. Sempre fui alguém que impôs a si mesmo os mais elevados padrões de excelência. Essa exigência constante me permitiu alcançar e concretizar com êxito as metas que tracei para mim ao longo dos anos finais do ensino fundamental e durante o árduo percurso do ensino médio. Por isso, antes de tudo, expresso a minha gratidão a mim mesmo por não ter desistido das minhas ambições e por ter mantido um comprometimento constante em assegurar que entregasse o meu melhor até este ponto.

Evidentemente, sou o resultado da decisão de duas pessoas que, em dado momento, optaram por me conceber. Se não fosse pelo incessante desejo dos meus pais de trazer-me a esta realidade, nada disso teria sido possível. Assim, expresso minha profunda gratidão à minha mãe e ao meu pai por terem incutido em mim os mais nobres valores de respeito pela vida e pelas outras pessoas, e por me apoiarem incondicionalmente, permitindo-me ser livre e independente desde muito cedo para realizar conquistas que muitos não puderam alcançar.

Também estendo a minha gratidão aos meus avós, pois sou um fruto do desejo deles. Agradeço pelos esforços deles ao deixarem suas origens em Paraíba, Pernambuco, e Piauí para buscar uma vida melhor no Rio de Janeiro. Sou profundamente grato por ter nascido na cidade maravilhosa e ter tido a oportunidade de me educar em um ambiente culturalmente enriquecedor ao longo de muitos anos. Agradeço igualmente a esta cidade por ter sido o berço de algumas das figuras artísticas que mais admiro e que também influenciaram a minha formação como agente crítico.

Por fim, expresso a minha gratidão à Universidade Federal de Santa Catarina, cujos formidáveis docentes têm contribuído para ressoar cada vez mais o prestígio da universidade no cenário nacional e internacional. Em particular, desejo agradecer à professora doutora Cibele Barsalini Martins, a quem tive o privilégio de conhecer no primeiro semestre de dois mil e vinte e três. Ela ampliou minha compreensão e despertou em mim um orgulho renovado por ser um Secretário Executivo, tornando-se uma peça fundamental para a conclusão deste trabalho.

*A felicidade é como a pluma  
Que o vento vai levando pelo ar  
Voa tão leve, mas tem a vida breve  
Precisa que haja vento sem parar  
(Vinícius de Moraes)*

## RESUMO

O papel do Secretário Executivo no desenvolvimento de lideranças por meio do bem-estar na área de Treinamento & Desenvolvimento de Gestão de Pessoas é observado no contexto organizacional atual. A função do Secretário Executivo, anteriormente focada no suporte administrativo, tem evoluído para incluir uma perspectiva estratégica, ao participar ativamente no aprimoramento das equipes e na formação de líderes. O objetivo deste trabalho é verificar como ocorre a atuação do Secretário Executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar. Uma abordagem metodológica qualitativa foi adotada para orientar os métodos e instrumentos de coleta e análise de dados utilizados na pesquisa. As conclusões deste estudo indicam que o Secretário Executivo pode atuar na cogestão do treinamento de líderes e a interação entre o Secretariado Executivo e o desenvolvimento de lideranças nas organizações é analisada considerando as novas dinâmicas organizacionais, a globalização e as mudanças tecnológicas. A integração da base teórica com a experiência prática no campo do Secretariado Executivo proporcionou um entendimento mais amplo sobre o potencial impacto nas práticas organizacionais. Ao facilitar a comunicação, apoiar a tomada de decisões e coordenar iniciativas de Treinamento & Desenvolvimento, o Secretário Executivo contribui para a criação de ambientes de trabalho eficientes e produtivos, afetando equipes, líderes e o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo, Liderança, Bem-estar, Treinamento & Desenvolvimento

## ABSTRACT

The role of the Executive Secretary in leadership development through well-being in the area of Training & Development of People Management is observed in the current organizational context. The Executive Secretary's role, previously focused on administrative support, has evolved to encompass a strategic perspective by actively participating in team enhancement and leadership development. The aim of this study is to examine how the Executive Secretary contributes to the improvement of team management and leadership through well-being. A qualitative methodological approach was adopted to guide the data collection and analysis methods used in the research. The findings of this study indicate that the Executive Secretary can co-manage leadership training, and the interaction between Executive Secretariat and leadership development in organizations is analysed considering new organizational dynamics, globalization, and technological changes. Integrating theoretical knowledge with practical experience in the field of Executive Secretariat has provided a broader understanding of its potential impact on organizational practices. By facilitating communication, supporting decision-making, and coordinating Training & Development initiatives, the Executive Secretary contributes to the creation of efficient and productive work environments, impacting teams, leaders, and organizational performance.

**Keywords:** Executive Secretariat, Leadership, Well-being, Training & Development

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 OS CONCEITOS DE GESTÃO, LIDERANÇA, BEM-ESTAR E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	16
2.1.1 Gestão.....	16
2.1.2 Liderança.....	19
2.1.3 Bem-Estar.....	21
2.1.4 Treinamento & Desenvolvimento .....	23
2.1.5 Breves considerações sobre a evolução do Secretário Executivo como Gestor ..	25
<b>2.3 O SECRETARIADO EXECUTIVO EM TREINAMENTO &amp; DESENVOLVIMENTO</b> .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	33
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	35
<b>4.1 LOCAL DO ESTÁGIO - A WELLBEING LEADERSHIP</b> .....	35
<b>4.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b> .....	36
<b>4.3 ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS</b> .....	37
<b>4.4 INOVAÇÃO E GESTÃO NOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO &amp; DESENVOLVIMENTO</b> .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E SUA CONCRETIZAÇÃO</b> .....	42
<b>5.2 OBJETIVO GERAL E QUESTÃO DE PESQUISA</b> .....	44
<b>5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	45
<b>5.4 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

No panorama atual das organizações, o Secretário Executivo pode atuar como agente facilitador para a eficácia e prosperidade das organizações (Silva, 2020). Ao ser um profissional multidisciplinar que tem em sua formação, de acordo com Moreira (2018), o conjunto de conhecimentos administrativos, tecnológicos, jurídicos, regulatórios e financeiros, habilidades de organização, gestão do tempo, organização e planejamento e adaptabilidade e atitudes de confidencialidade, proatividade, empatia e autoaperfeiçoamento (CHA) necessários para atuar como gestor e cogestor da organização. Conforme descrito por Zuin e Cardoso (2015) e Silva (2020), a evolução contínua da profissão de secretário ao longo das décadas transcende sua concepção tradicional voltada ao suporte administrativo, transformando o secretário em um colaborador estratégico na administração e no fortalecimento de equipes.

A função tradicional do Secretariado Executivo engloba uma série de atividades voltadas ao apoio administrativo e organizacional. Cielo e Bíscoli (2004), Barros, Braga e Silva (2011), e Rodrigues, Lavarda e Martins (2017) concordam que o Secretariado Executivo desempenha atividades de gerenciamento de informações, na coordenação de agendas, na preparação de documentos e comunicações, além de atuar como interface entre a alta administração e outros setores da organização. Essa função tradicional é baseada na execução de tarefas cotidianas, a fim de garantir a fluidez das operações administrativas.

Adicionalmente, no que se refere ao desenvolvimento de lideranças por meio do bem-estar na área de treinamento & desenvolvimento de gestão de pessoas – caracterizado por Correia e Almeida (2021) como um conjunto de estratégias para capacitar os colaboradores a atingir o seu máximo potencial com o objetivo comum de manter a organização viva – pode-se dizer que, a função tradicional do Secretariado Executivo amplia-se para abranger uma perspectiva estratégica (Heise, 2010). Enquanto, historicamente, a atividade estava centrada no suporte administrativo, a evolução da profissão passou a incluir uma participação ativa no aprimoramento das equipes e na formação de líderes (Duncan, 2011).

Nessa perspectiva, ressalta-se a necessidade de o profissional de secretariado compreender as diferentes áreas de sua atuação organizacional. Isto, o permite otimizar processos organizacionais, a exemplo dos que abrangem as áreas dos subsistemas de

gestão de talentos, como é o caso do treinamento & desenvolvimento de pessoas (Correia; Almeida, 2021). Nesse sentido, o treinamento e desenvolvimento (T&D) desempenham um papel importante, buscando aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, preparando-os para enfrentar desafios e contribuir para o crescimento das organizações (Robbins; Coulter, 2019).

Sob esse prisma, este estudo explora a possibilidade de o Secretariado Executivo assumir a responsabilidade de apoiar a criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador, promovendo o bem-estar dos colaboradores. Ao fazer isso, entende-se que ele poderá colaborar para o desenvolvimento de lideranças eficazes, ao criar as condições necessárias para o crescimento profissional e pessoal dos membros da equipe. O bem-estar dos colaboradores, que envolve aspectos físicos, emocionais e psicológicos, é um fator necessário na formação de líderes inspiradores e produtivos (Echeverría, 2020).

Nesse contexto, compreende-se que, a atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar inclui a promoção de práticas de treinamento que consideram o bem-estar, um estado positivo de saúde física e mental, como um elemento inextricável (Lucci *et al.*, 2022) Isso significa que além de fornecer suporte administrativo, o Secretariado Executivo pode colaborar na identificação de oportunidades de treinamento que estimulem a saúde emocional e profissional dos colaboradores, a fim de contribuir assim para o desenvolvimento de líderes capacitados, engajados e capazes de conduzir equipes de maneira eficaz (Seppälä; Cameron, 2022).

Complementarmente, tem-se que bem-estar é um estado positivo de saúde física e mental, influenciado por uma variedade de fatores, incluindo práticas de exercícios e tarefas domésticas (Lucci *et al.*, 2022). No ambiente de trabalho, o bem-estar pode ser promovido através da criação de um ambiente saudável e motivador, contribuindo para a eficácia do desenvolvimento da liderança (Santos; Ceballos, 2003).

Na concepção de Gold *et al.* (2010), o paradigma contemporâneo de liderança está a se atualizar de moldes ultrapassados como: lideranças heroicas, carismáticas e chefiadas para formas mais centradas de liderança transformacional, líderes como praticantes reflexivos e liderança servidora.

A evolução do paradigma de liderança desempenha um papel central no cenário contemporâneo, como destacado por Gold *et al.* (2010). Entretanto, testemunha-se uma transformação nesse contexto, à medida que os modelos tradicionais de liderança estão

sendo substituídos por abordagens mais orientadas à resiliência das dinâmicas contemporâneas (Echeverría, 2020). Nesse cenário, o Secretário Executivo pode desempenhar a função de gerir as pessoas para essas mudanças, considerada a sua capacidade para criatividade, inovação e determinação ou as competências que esse profissional desenvolve em sua formação acadêmica (Assis *et al.*, 2022).

Destaca-se que essa mudança no paradigma de liderança não está ocorrendo em um vácuo. Os cursos de Secretariado Executivo no Brasil, como evidenciado nos incisos VIII e XIII na Resolução Nº 3, de 23 de junho de 2005 (Brasil, 2005), estão alinhados com essa evolução. Eles reconhecem a importância da formação dos futuros profissionais não apenas para o suporte executivo tradicional, mas também para desempenhar um papel no desenvolvimento de líderes e na criação de culturas organizacionais orientadas para a excelência e a inovação.

Em consonância, a importância do treinamento e desenvolvimento de lideranças como um elemento para o sucesso das organizações é amplamente debatida e respaldada pela literatura de Gestão de Pessoas (GP). Conforme destacado por Rothwell e Kazanas (2017), os investimentos na capacitação e no aprimoramento das competências dos colaboradores não apenas impulsionam o desempenho individual, mas também contribuem para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Essa perspectiva, conforme Heise (2010), reforça a relevância dos programas de treinamento de lideranças. Logo, entende-se que, isso se aplicaria, especialmente, ao contexto do Secretariado Executivo, no qual a gestão eficaz está frente às exigências do cenário de demandas da sociedade na qual o profissional está inserido.

Nessa direção, a concepção de líder metacompetente, como proposta por Mussak (2003), adiciona uma camada de complexidade e atualização ao papel do líder contemporâneo. Mussak (2003) ressalta que os líderes não podem mais depender exclusivamente de conhecimento técnico; eles devem cultivar um conjunto de habilidades que transcende essa esfera, incluindo flexibilidade, criatividade, responsabilidade e um domínio profundo da tecnologia. Essas habilidades, muitas vezes referidas como metacompetências, são fundamentais para enfrentar os desafios modernos de liderança em um mundo em constante evolução.

Portanto, à medida que as organizações buscam lideranças capazes de se adaptar às demandas do ambiente de negócios e da sociedade em constante transformação, o treinamento de lideranças torna-se uma prioridade estratégica (CM Pesquisa, 2023). A

necessidade de líderes metacompetentes, capazes de liderar equipes de forma eficaz e inovadora, está mais evidente do que nunca. O Secretariado Executivo, como campo profissional e acadêmico, não está imune a essas mudanças, como apontam Carvalho e Pinho (2019); pelo contrário, ele desempenha um papel vital na promoção do desenvolvimento de líderes capazes de enfrentar os desafios contemporâneos.

Diante desse cenário, surge a questão de pesquisa: como ocorre a atuação do Secretário Executivo no aprimoramento da gestão e da liderança de equipes por meio do bem-estar? E para responder à pergunta foram definidos os seguintes objetivos:

## 1.1 OBJETIVOS

Os propósitos fundamentais de uma pesquisa residem na concepção de resultados a serem alcançados por meio da "orientação da revisão da literatura e da metodologia do projeto" (Roesch, 1999, p. 95), abrangendo perspectivas abrangentes e metas mais concretas (MarkoniI; Lakatos, 2017). Conseqüentemente, a seguir, são expostos o objetivo geral e os objetivos específicos traçados para o presente relatório de estágio.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo do relatório de estágio é verificar como ocorre a atuação do Secretário Executivo no aprimoramento da gestão e da liderança das equipes por meio do bem-estar.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar os conceitos de gestão, liderança, bem-estar e treinamento & desenvolvimento;
- Contextualizar a cogestão do treinamento de lideranças na perspectiva do Secretariado Executivo;
- Explorar a interação entre o Secretariado Executivo e o desenvolvimento de líderes por meio do bem-estar.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Durante uma investigação conduzida no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), onde foram considerados trabalhos contendo, simultaneamente, em seus títulos ou como palavras-chave, os termos: secretariado executivo, liderança, desenvolvimento, bem-estar e cogestão, não foram identificados resultados que correspondesse ao tópico a ser abordado neste relatório de estágio simultaneamente.

Nesse contexto, a presente pesquisa se revela viável (Roesch, 1999), pois aborda um tema original: não há pesquisas anteriores que tenham explorado a atuação do Secretário Executivo no desenvolvimento de lideranças por meio do bem-estar na área de treinamento & desenvolvimento de gestão de pessoas. Existem estudos no campo secretarial que discutem o papel das competências do secretariado executivo no contexto estratégico das organizações, como o artigo de Barros, Braga e Silva (2011). Além disso, há outros que enfatizam a importância da atualização do Secretário Executivo por meio do Treinamento & Desenvolvimento, como o trabalho de Heise (2010). Embora esses estudos se aproximem do campo do secretariado, até a conclusão deste trabalho, não foi encontrado nenhum texto específico que trate diretamente do tema foco da pesquisa.

Assim, o presente estudo tem como propósito preencher uma lacuna de conhecimento ao examinar, de maneira sistemática, a transformação do Secretariado Executivo e seu impacto no desenvolvimento de lideranças. Ao se alinhar com a literatura de Treinamento & Desenvolvimento, esta pesquisa poderá contribuir para uma compreensão das práticas eficazes de cogestão e treinamento de lideranças, com vistas a um possível enriquecimento das abordagens de gestão de pessoas no contexto do Secretariado Executivo.

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos distintos, cada um desempenha um papel na compreensão do tema em questão. O primeiro capítulo, a introdução, oferece uma visão panorâmica do estudo, delinea a problemática, os objetivos gerais e específicos e as justificativas para a realização da pesquisa. O segundo capítulo concentra-se na fundamentação teórica, onde são explorados temas, como os conceitos de gestão, liderança, bem-estar e Treinamento e Desenvolvimento e a interação entre o Secretariado Executivo e o desenvolvimento de líderes. No terceiro capítulo, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa. O

quarto capítulo traz à tona os resultados obtidos no estudo, proporciona *insights* sobre as atividades desenvolvidas no local do estágio e sua relação com o Treinamento & Desenvolvimento de lideranças e são apresentadas as análises e discussões dos resultados. Por fim, o quinto capítulo, Considerações Finais, resume os principais achados do estudo, destaca suas limitações e aponta sugestões para pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para conferir validade a este relatório de estágio, foram consultadas fontes bibliográficas de credibilidade e reputação, como periódicos científicos, catálogos de teses e dissertações, bibliotecas digitais de universidades e literatura especializada. A construção de uma pesquisa exige um embasamento sólido em ciência que aborde os tópicos selecionados pelo autor para investigação. Nesse contexto, o presente relatório se concentra em explorar os seguintes temas: a apresentação dos conceitos de gestão, liderança, bem-estar, treinamento e desenvolvimento, a evolução do Secretário Executivo como gestor, a atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar, o Secretariado Executivo em Treinamento & Desenvolvimento, e o impacto do bem-estar na Qualidade de Vida no Trabalho.

### **2.1 OS CONCEITOS DE GESTÃO, LIDERANÇA, BEM-ESTAR E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

#### **2.1.1 Gestão**

A estrutura organizacional é um elemento que se faz necessário para a concretização do processo organizacional. Segundo Sobral (2008, p. 165): "a organização é a etapa do processo de administração que agrupa e estrutura os recursos organizacionais e estabelece os mecanismos de comunicação e coordenação entre os membros de forma a permitir que se alcancem os objetivos estabelecidos de modo eficiente".

A importância da estrutura organizacional pode ser vista em sua capacidade de criar ordem e clareza dentro da organização (Barros; Braga; Silva, 2011). Ela define como as atividades e responsabilidades são distribuídas entre os membros da equipe, estabelecendo linhas claras de autoridade e responsabilidade. Isso ajuda a evitar conflitos e ambiguidades, ao fazer com que todos saibam o que se espera deles e como suas atividades se relacionam com as metas e objetivos organizacionais.

De acordo com Barros, Braga e Silva (2011), a estrutura organizacional é essencial, pois, quando estabelecida corretamente, proporciona vantagens significativas para a empresa, como:

- identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos;
- organização das funções e responsabilidades;
- facilitação da comunicação e coordenação;
- fornecimento de informações e *feedback* aos executivos e funcionários;
- criação de medidas de desempenho compatíveis com os objetivos estabelecidos;
- condições motivadoras para a realização das tarefas.

A gestão, em seus três níveis (estratégico, tático e operacional), depende dessa estrutura para funcionar eficazmente. Barros, Braga e Silva (2011) inferem que o nível estratégico é aquele onde os dirigentes da empresa são responsáveis por elaborar o planejamento estratégico, que define os rumos da organização; no nível tático, os gerentes intermediários desenvolvem planos para concretizar os objetivos estratégicos em suas áreas de atuação; já no nível operacional, supervisores de produção lideram equipes responsáveis pela execução das tarefas que contribuem para a oferta de produtos ou serviços da organização.

Conforme apontado por Barros, Braga e Silva (2011), as organizações precisam não apenas manter-se atualizadas em relação às mudanças no ambiente externo, mas também desenvolver competências gerenciais que lhes permitam navegar por essas mudanças com sucesso. Isso inclui a capacidade de tomar decisões ágeis, identificar oportunidades emergentes e responder de forma eficaz a desafios imprevistos.

Nesse sentido, a estrutura organizacional desempenha um papel crítico. Ela fornece o arcabouço dentro do qual a liderança pode operar e tomar decisões. Uma estrutura organizacional bem projetada pode facilitar a comunicação eficaz, a coordenação de esforços e a alocação eficiente de recursos, todos os quais são componentes essenciais da adaptabilidade organizacional (Sobral, 2008).

Além disso, a estrutura organizacional também desempenha um papel na criação de uma cultura organizacional que promove a inovação e o aprendizado contínuo. Conforme observado por Rodrigues, Lavarda e Martins (2017), a estrutura organizacional pode influenciar a maneira como as informações são coletadas, compartilhadas e utilizadas dentro da organização. Uma estrutura que incentiva a colaboração e a troca de conhecimento pode promover a inovação e o desenvolvimento de líderes capazes de enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante transformação.

As competências gerenciais são enfatizadas por Sobral (2008) que, segundo o autor, desempenham um papel no que tange ao sucesso organizacional. Observa-se que as competências atribuídas ao Secretário Executivo, conforme elucidado por Brasil (2005), ao englobar habilidades como planejamento, organização, liderança, assistência direta a executivos, coleta de informações e habilidades na redação de documentos profissionais, ostentam relevância que permeia os três níveis organizacionais.

A gestão, portanto, pode ser compreendida como um intrincado processo que abarca a tomada de decisões e a efetivação de ações meticulosamente planejadas, tudo com o propósito inequívoco de otimizar a utilização dos recursos da organização. Tais recursos abrangem um amplo espectro, que vai desde as pessoas que compõem a força de trabalho até as finanças, tecnologia e materiais. A meta central desse processo é atingir resultados que se alinhem de maneira harmoniosa com os objetivos e metas estabelecidos pela organização, como delineado por Sobral (2008). Salienta-se que a gestão transcende os limites de qualquer departamento específico; ela permeia todas as áreas de uma organização, abrangendo desde a alta administração até as equipes de trabalho, ao ter o potencial de concretizar os objetivos estratégicos da empresa.

No contexto específico do Brasil, Sobral (2008) sublinha que a gestão incorpora considerações particulares. Isso inclui a gestão de pessoas em um cenário de cultura organizacional diversificada, a necessária adaptação às condições econômicas e políticas do país e a incessante busca por práticas empresariais que incorporem a sustentabilidade e a responsabilidade social em suas operações. Esses elementos contribuem para a complexidade do ambiente de gestão no contexto brasileiro, que exige uma abordagem adaptativa e multifacetada para enfrentar os desafios presentes no mundo corporativo.

No âmbito deste trabalho, a análise da estrutura organizacional e da gestão, conforme descrito nesta seção, fornece um ambiente para as análises e discussões subsequentes. A compreensão da importância da estrutura organizacional na criação de ordem, clareza e eficiência dentro da organização, bem como seu papel na promoção de uma cultura de inovação e aprendizado contínuo, permite a abordagem de como o Secretariado Executivo pode se integrar como facilitador do desenvolvimento de líderes no contexto organizacional.

A próxima subseção, denominada "Liderança", irá aprofundar a análise ao explorar as competências e características de liderança em relação ao Secretariado Executivo. Além disso, examinará como a estrutura organizacional e a gestão podem

impactar a liderança, delineando como o Secretariado Executivo pode desempenhar um papel estratégico na facilitação do desenvolvimento de líderes nas organizações.

### **2.1.2 Liderança**

A liderança é descrita por Mussak (2003, p. 21) como: "a capacidade de influenciar pessoas a agirem de forma a alcançar um objetivo comum". Tal assertiva reflete sobre a premissa de que a liderança não é apenas um atributo inato, mas também uma competência que pode ser cultivada e aprimorada ao longo do tempo.

O que se pode extrair das ponderações de Mussak (2003) é que a liderança não é uma habilidade exclusiva de algumas pessoas, mas sim uma capacidade que pode ser desenvolvida, nutrida e enriquecida por meio de treinamento e prática contínuos. Nesse sentido, conforme aponta Carvalho e Pinho (2019), as organizações contemporâneas têm compreendido cada vez mais a importância de investir no desenvolvimento de líderes, ao compreender que uma liderança eficaz pode ser um elemento crítico para atingir objetivos e enfrentar os desafios complexos que o ambiente de negócios moderno impõe.

Sob esse prisma, a liderança pode ser definida, de acordo com Mussak (2003), em três dimensões principais:

1. Visão: a capacidade de enxergar o futuro e inspirar os outros a segui-lo;
2. Influência: a capacidade de causar impacto positivo nas pessoas;
3. Habilidade de equipe: a capacidade de trabalhar em conjunto com os outros para alcançar um objetivo comum.

A primeira dimensão de liderança, conforme Mussak (2003), é a visão, que se refere à capacidade de enxergar o futuro e inspirar os outros a segui-lo. Um líder visionário é aquele que consegue criar um senso claro de propósito e direção para sua equipe e que motiva as pessoas a trabalharem juntas em busca de um objetivo comum. Essa visão compartilhada se torna uma força motivadora que impulsiona o desempenho e o sucesso da equipe.

A segunda dimensão é a influência, que está relacionada à capacidade de causar um impacto positivo nas pessoas. Um líder influente não apenas comanda, mas também motiva, inspira e persuade os outros a agirem de acordo com a visão estabelecida. Essa

habilidade de influenciar positivamente é fundamental para mobilizar a equipe na direção certa e promover um ambiente de trabalho produtivo (Mussak, 2003).

A terceira dimensão, a habilidade de equipe, é a capacidade de colaborar efetivamente com os outros para alcançar um objetivo comum. Em Mussak (2003), um líder que possui essa habilidade é capaz de construir relacionamentos sólidos e colaborativos dentro da equipe, reconhecendo a importância do trabalho em conjunto para o sucesso organizacional. Essa dimensão enfatiza que a liderança não é uma busca individualista, mas sim um esforço coletivo.

Mussak (2003) argumenta que a liderança pode ser desenvolvida por meio de treinamento e prática, pois a liderança é tida como uma competência que pode ser aprimorada e refinada ao longo do tempo. De acordo com a visão do autor, liderança não é um traço inato ou uma característica exclusiva de certas pessoas, mas sim uma habilidade que pode ser aprendida e cultivada.

A ênfase na capacidade de desenvolver a liderança por meio do treinamento e da prática implica que os líderes podem adotar uma abordagem de melhoria contínua. Eles podem aprender com suas experiências, refletir sobre seus sucessos e desafios, buscar *feedback* e orientação, e participar de programas de desenvolvimento de liderança para aprimorar suas habilidades (Mussak, 2003).

Tanto Barros, Braga e Silva (2011) quanto Assis *et al.* (2022) convergem em suas opiniões ao endossarem a visão de Mussak (2003) de que a liderança é uma habilidade que não apenas pode, mas deve ser desenvolvida. Essa concordância entre esses estudiosos enfatiza a relevância da liderança como uma competência no contexto contemporâneo, inclusive para os secretários executivos.

Em estudo conduzido Assis *et al.* (2022) foram identificadas as competências gerenciais específicas necessárias para que os secretários executivos alcancem o sucesso em suas funções. Os resultados apresentados pelo trabalho elucidam que as competências de liderança figuram entre as principais para o desempenho eficaz dos secretários executivos.

A análise de Barros, Braga e Silva, já em 2011, enfatizava essa perspectiva de que os secretários executivos que atuam no nível estratégico de uma organização devem, de fato, desenvolver habilidades de liderança. Isso se deve à necessidade de influenciar e

motivar os executivos de alto escalão, uma tarefa que requer uma compreensão sólida e prática das dinâmicas da liderança.

Assim, a convergência das opiniões de Mussak (2003), Barros, Braga e Silva (2011) e Assis *et al.* (2022) ressalta a importância crítica da liderança no campo do Secretariado Executivo. Liderar pessoas não é mais visto como um atributo opcional, mas sim como um elemento intrínseco ao sucesso dessa profissão em constante evolução.

A próxima seção, "Bem-Estar", examinará como o bem-estar dos colaboradores está interligado com as práticas de liderança e a atuação do Secretariado Executivo nesse contexto. Ela discutirá como a liderança pode influenciar positivamente o bem-estar dos funcionários e contribuir para um ambiente de trabalho que promova o crescimento pessoal e profissional.

### **2.1.3 Bem-Estar**

De acordo com Santos e Ceballos (2013), o conceito de bem-estar é uma área de estudo que se concentra na investigação científica da felicidade e envolve duas correntes filosóficas predominantes: o Hedonismo e o Eudaimonismo. Ambas abordam estados subjetivos positivos que representam diferentes perspectivas sobre a busca da felicidade. O Hedonismo prioriza a busca pelo prazer e sensações positivas, enquanto o Eudaimonismo enfatiza a realização pessoal e o desenvolvimento humano como fontes de felicidade.

No âmbito do ambiente de trabalho, o conceito de bem-estar no trabalho (BET) ganha destaque ao analisar a relação entre o indivíduo e o seu local de trabalho. Trigo, Teng e Hallak (2007) observam que, embora o trabalho seja essencial para a subsistência e a experiência subjetiva do ser humano, nem sempre resulta em satisfação, realização e felicidade. Em muitos casos, o trabalho pode se tornar uma fonte de esgotamento físico e mental em vez de promover o bem-estar. Essa dualidade entre a busca pela felicidade e os desafios associados ao ambiente de trabalho realça a complexidade do conceito de bem-estar no contexto profissional.

A investigação sobre o bem-estar no ambiente de trabalho é cada vez mais discutida no âmbito acadêmico, à medida que reflete as transformações ocorridas nos departamentos de gestão de pessoas e nas organizações como um todo. Tuomi *et al.*

(2004) destacam essas mudanças e reconhecem as consequências adversas para a saúde física e mental dos indivíduos quando os fatores relacionados ao bem-estar dos trabalhadores são negligenciados.

A crescente conscientização sobre a importância do bem-estar no local de trabalho está direcionando a atenção das organizações para a necessidade de adotar abordagens mais holísticas e voltadas para o desenvolvimento humano. Nesse contexto, surge um movimento crescente que busca compreender o ambiente laboral com o objetivo de transformá-lo em um espaço propício para o desenvolvimento das potencialidades humanas. Isso implica em abandonar a visão restrita e simplista de ignorar as necessidades dos indivíduos no ambiente de trabalho, pois se compreende que isso tem um impacto direto tanto no bem-estar individual quanto no coletivo (Tuomi *et al.*, 2004).

O conceito de bem-estar no trabalho, segundo Santos e Ceballos (2013), não se limita apenas a garantir a saúde física e mental dos trabalhadores, mas vai além, ao abranger a criação de condições que permitam que cada pessoa alcance seu potencial máximo. Isso permite contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório para todos os envolvidos. Nessa perspectiva, o bem-estar no trabalho é uma abordagem holística que reconhece a importância de cuidar das pessoas e promover um equilíbrio saudável entre as demandas do trabalho e as necessidades individuais.

A teoria dos dois fatores, elaborada por Herzberg (1966), destaca a diferença entre fatores higiênicos (ou extrínsecos) e fatores motivacionais (ou intrínsecos) no contexto do trabalho, que contribuem a essa discussão. Os fatores higiênicos estão relacionados às condições básicas de trabalho, como salário, segurança no emprego e condições físicas do ambiente de trabalho. Quando esses fatores são inadequados, podem causar insatisfação entre os funcionários. No entanto, sua presença não necessariamente leva à satisfação; eles apenas evitam a insatisfação.

Por outro lado, os fatores motivacionais estão ligados à realização pessoal e ao desenvolvimento no trabalho, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento. De acordo com Herzberg (1966), esses fatores são os verdadeiros impulsionadores da satisfação no trabalho. Quando os colaboradores têm a oportunidade de contribuir, crescer e serem reconhecidos pelo seu trabalho, a satisfação e motivação deles aumenta.

Ao confrontar a teoria de Herzberg (1966) ao bem-estar no trabalho, pode-se perceber que, ao garantir fatores higiênicos adequados, há o potencial de evitar a

insatisfação dos funcionários. No entanto, para promover o bem-estar genuíno e a satisfação, as organizações também devem se concentrar em oferecer oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e desafios significativos no trabalho.

Assim, o bem-estar no trabalho não se limita a eliminar aspectos negativos, mas busca criar um ambiente no qual os funcionários se sintam valorizados, motivados e capazes de alcançar seu potencial máximo. Essa abordagem não apenas melhora a qualidade de vida no trabalho, mas também contribui para um desempenho organizacional mais elevado e uma força de trabalho mais engajada e resiliente (Herzberg, 1966; Santos; Ceballos, 2013).

A próxima seção, "Treinamento & Desenvolvimento", busca entender como o treinamento eficaz dos colaboradores pode contribuir para o bem-estar no trabalho e o desenvolvimento das competências necessárias. A análise que se segue conectará liderança, bem-estar e desenvolvimento, fornecendo uma visão de como esses elementos se relacionam no contexto do Secretariado Executivo.

#### **2.1.4 Treinamento & Desenvolvimento**

O treinamento e desenvolvimento, comumente abreviado como T&D, são processos didáticos na gestão de pessoas de uma organização com o objetivo de aprimorar e capacitar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores. Conforme destacado por Robbins e Coulter (2019), o treinamento é um processo educacional elaborado para preparar os funcionários para desempenhar com eficácia as tarefas específicas de seus cargos atuais. Tradicionalmente, o treinamento era percebido como um meio de adaptar uma pessoa a um cargo específico, fornecendo-lhe as habilidades e conhecimentos necessários para realizar suas funções de maneira competente.

No entanto, a concepção de treinamento evoluiu ao longo do tempo, o que reflete uma compreensão mais abrangente de seu papel nas organizações, conforme sugerido por Heise (2010). Na atualidade, o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas, capacitando-as a serem mais produtivas, criativas e inovadoras, com o propósito de contribuir para os objetivos organizacionais.

Por outro lado, o desenvolvimento, de acordo com Heise (2010) e corroborado por Robbins e Coulter (2019), é um processo que vai além do treinamento. Ele envolve a formação profissional em um contexto mais amplo e de longo prazo, que prepara os indivíduos para suas carreiras dentro de uma profissão específica. O desenvolvimento profissional visa aprimorar as competências necessárias para funções mais amplas e complexas, de maneira a auxiliar os colaboradores a crescerem e a se adaptarem às mudanças organizacionais.

Assim, conforme a abordagem de Robbins e Coulter (2019), o T&D é um componente que não apenas se concentra no treinamento técnico para tarefas específicas, mas também busca desenvolver competências e capacidades que permitem que os colaboradores alcancem melhores potenciais, ao colaborar para o sucesso da organização em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo. Sob outra perspectiva, o desenvolvimento, em Heise (2010), é um processo que vai além do treinamento, envolve a formação profissional em um contexto mais amplo e de longo prazo, que fomenta os indivíduos para suas carreiras dentro de uma profissão.

Como apontado por Sobral (2008), o gerenciamento eficaz das competências individuais dos colaboradores é de importância crescente na busca pelo sucesso organizacional. Isso sugere que, além do treinamento e desenvolvimento, a gestão das competências existentes nos colaboradores pode desempenhar um papel fundamental, em vez de apenas focar na aquisição de novas habilidades, as organizações precisam reconhecer e aproveitar as competências já presentes em sua equipe.

Adicionalmente, a contemporaneidade está marcada por uma crescente valorização do recurso humano nas organizações, como aponta o estudo intitulado "Visão Geral da Capacitação no Brasil 2022/2023" (CM Pesquisa, 2023). Essa valorização tem como objetivo explorar a capacidade criativa dos colaboradores e promover abordagens de trabalho mais flexíveis e enriquecedoras. Essa mudança de cenário acarreta a necessidade de trabalhadores altamente qualificados que, para Sobral (2008), incentiva as organizações a investir não apenas em treinamento e desenvolvimento, mas também na criação de um ambiente que valorize e aproveite as competências individuais e coletivas de sua equipe como um meio de se destacarem perante seus concorrentes.

As ideias apresentadas por Sobral (2008), Heise (2010) e Robbins e Coulter (2019) sobre treinamento e desenvolvimento, convergem na ideia de que o T&D não devem se restringir a procedimentos operacionais, mas sim estratégias pensadas para o

crescimento e sucesso das organizações. Esses processos capacitam os colaboradores, tornando-os mais produtivos, criativos e alinhados com os objetivos organizacionais.

Além disso, Heise (2010) destaca a evolução da abordagem de treinamento, que não se limita mais à adaptação a cargos atuais, mas também inclui a preparação para funções futuras. Isso significa que as organizações podem investir na capacitação dos colaboradores não apenas para suas posições atuais, mas também para enfrentar desafios que possam surgir em sintonia com o dinamismo das relações contemporâneas.

De forma sucinta, treinamento e desenvolvimento podem desempenhar um papel crucial no sucesso de organizações em mercados competitivos e em constante transformação. Eles promovem flexibilidade, adaptação, criatividade e inovação no ambiente de trabalho. Para Sobral (2008), Heise (2010) e Robbins e Coulter (2019), esses componentes são parte integrante de uma abordagem completa de gestão de pessoas.

Com base nessa compreensão, a próxima subseção, "A Evolução do Secretário Executivo como Gestor", pondera como o Secretariado Executivo, no contexto das mudanças organizacionais contemporâneas, desempenha um papel na gestão, liderança, bem-estar e treinamento & desenvolvimento. É nesse ponto que juntar-se-á componentes e aplicações ao campo específico do Secretariado Executivo, ao examinar como essa profissão se adapta e se destaca no cenário empresarial em constante evolução.

### **2.1.5 Breves considerações sobre a evolução do Secretário Executivo como Gestor**

A interseção entre o papel do Secretário Executivo e o desenvolvimento de lideranças, representa, segundo Carvalho e Pinho (2019), um campo de pesquisa e prática para a constituição do cenário organizacional contemporâneo que está em mudanças constantes. Os avanços da tecnologia, a globalização e ao aumento da competição têm ajustado as perspectivas ao buscar maneiras de se destacar na gestão e na exploração de novos modelos e ferramentas, especialmente aquelas relacionadas à administração de gestão de pessoas (Carvalho; Pinho, 2019). Nesse contexto, alguns pontos de destaque incluem:

As contínuas mudanças no cenário competitivo motivam a busca de novas estratégias por parte da empresa, para garantir a sua permanência no mercado. Na medida em que se torna relevante rever opções estratégicas, surgem

novas demandas de desenvolvimento gerencial. No desafio de articular estratégias e competências gerenciais, a dinâmica interna da empresa institui processos formais e informais de aprendizagem (Moura; Bittencourt, 2006, p. 2).

Os processos formais indicados por Moura e Bittencourt (2006) incluem o Treinamento & Desenvolvimento constantes das equipes de liderança para um funcionamento eficaz da equipe sob gestão. Essa mudança no cenário competitivo tem sido marcada pela expansão de responsabilidades. Cielo e Bíscoli (2004) já ressaltavam a transição do profissional de Secretariado Executivo (SE) de apenas suporte administrativo para uma posição estratégica nas organizações. Isso implica uma participação mais ativa na gestão e no desenvolvimento de equipes.

Historicamente, o papel do Secretário Executivo possui um escopo menor e mais rotineiro do que o contemporâneo. Barros, Braga e Silva (2011) destacam a importância das atividades de organização de agendas, gerenciamento de informações e preparação de documentos como pilares fundamentais dessa função.

A evolução da profissão de Secretariado Executivo tem sido marcada pela expansão de suas responsabilidades. O desenvolvimento de lideranças é uma área de notoriedade na gestão de pessoas. Gold *et al.* (2010) discutem a importância de cultivar líderes eficazes para alcançar objetivos organizacionais. Líderes inspiradores e produtivos desempenham um compromisso na motivação e no desempenho das equipes.

A relação entre o bem-estar dos colaboradores e o desenvolvimento de líderes tem sido objeto de estudo na literatura de Gestão de Pessoas. Segundo Rothwell e Kazanas (2017), investir no bem-estar dos funcionários não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também é crucial para otimizar o desempenho e promover uma cultura de liderança saudável. Tal postulado, converge com as ideias de Artico e Cantarotti (2013) sobre o papel do secretário executivo como consultor organizacional, pois são relevantes para o contexto da relação entre o bem-estar dos colaboradores e o desenvolvimento de líderes.

Nesse contexto, emerge a perspectiva de que o Secretário Executivo pode desempenhar um papel de facilitador. Ao apoiar o desenvolvimento de lideranças e promover o bem-estar dos colaboradores, esses profissionais contribuem para a criação de uma cultura organizacional orientada para a excelência e inovação.

A sinergia entre o Secretariado Executivo e a gestão de pessoas pode permitir alcançar resultados eficazes. Segundo Carvalho e Pinho (2019) os secretários executivos, ao compreenderem as necessidades de desenvolvimento de lideranças e bem-estar dos colaboradores, tem o potencial de colaborar na identificação de oportunidades de treinamento, na promoção de práticas de comunicação eficaz e no fornecimento de suporte administrativo que libere tempo para atividades estratégicas.

## **2.2 O papel desempenhado pelo secretário executivo no aprimoramento do desenvolvimento de lideranças**

De acordo com Brasil (2005), constituem as competências do Secretário Executivo:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;

II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais [sic];

III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;

IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;

V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;

VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais [sic];

VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;

VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;

IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;

X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;

XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;

XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e

XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Ao assimilar as competências do profissional de Secretariado Executivo de Brasil (2005), verifica-se que o perfil do profissional de SE é similar com o do líder metacompetente descrito por Mussak (2003, p. 105): “[...] um líder que é capaz de aprender e se adaptar a novas situações, tomar decisões acertadas e criar um ambiente de trabalho colaborativo.” O autor define metacompetência como a capacidade de aprender e se adaptar a novas situações. Assim, pode-se identificar as seguintes características de um líder metacompetente:

- Aprendizado contínuo: o líder metacompetente está sempre disposto a aprender e se adaptar a novas situações;
- Tomada de decisão: o líder metacompetente é capaz de tomar decisões acertadas, mesmo em situações de incerteza;
- Liderança: o líder metacompetente é capaz de inspirar e motivar seus seguidores, criando um ambiente de trabalho colaborativo.

A aplicação de ferramentas de inovação, como a Gestão de Processos de Negócio (GPN), também conhecida como *Business Process Management* (BPM), pode ajudar a desenvolver as metacompetências dos líderes. Isso ocorre porque a GPN requer uma abordagem colaborativa e interdisciplinar para a identificação e melhoria de processos. Elas incluem habilidades como resolução de problemas, pensamento crítico, comunicação e liderança.

Ao comparar a literatura de Mussak (2003); Brasil (2005) e Silva (2020), pode-se aferir que o secretário executivo, por sua formação e experiência, está apto a atuar no aprimoramento do desenvolvimento de lideranças. Isso ocorre porque o secretário executivo possui as competências necessárias para apoiar o desenvolvimento das metacompetências dos líderes.

As semelhanças entre o escopo profissional do Secretariado e o perfil do líder metacompetente podem argumentar a favor da integração do Secretário Executivo como aprimorador do desenvolvimento de lideranças no contexto organizacional. Isso ocorre porque as metacompetências têm o potencial de desempenhar sucesso profissional e pessoal, ao permitir que as pessoas desenvolvam novas habilidades, enfrentem desafios e solucionem problemas (Mussak, 2003).

Miranda (2004) ressalta a importância da competência informacional do líder metacompetente, que é capaz de identificar, acessar, avaliar e usar informações de forma eficaz. Essa habilidade é capaz de ser fundamental para o Secretário Executivo, que precisa estar bem-informado sobre o contexto organizacional e as necessidades dos líderes. O Secretário Executivo deve compreender a estrutura organizacional em sua totalidade, incluindo as relações interdepartamentais, de maneira similar à visão geral das dinâmicas organizacionais do líder metacompetente (Mussak, 2003; Brasil, 2005; Silva, 2020).

Tanto o Secretário Executivo quanto o líder metacompetente desempenham funções gerenciais e demonstram proficiência em atividades como planejamento, organização, controle e direção de equipes e recursos (Mussak, 2003; Cielo; Bíscoli, 2004; Silva, 2020). Além disso, ambos compartilham a habilidade de aplicar o raciocínio lógico e analítico em suas tomadas de decisão (Miranda, 2004; Brasil, 2005). Ambos os profissionais, o Secretário Executivo e o líder metacompetente, precisam ser hábeis na comunicação, incluindo a capacidade de se expressar com clareza, negociar e facilitar a comunicação entre as partes interessadas (Mussak, 2003; Brasil, 2005; Silva, 2020). Além disso, tanto o Secretário Executivo quanto o líder metacompetente devem ser proativos, criativos, determinados e abertos às mudanças para garantir um desenvolvimento contínuo (Brasil, 2005; Mussak, 2003; Silva, 2020).

A sinergia resultante da integração das atribuições do Secretário Executivo com os traços distintivos de um líder metacompetente, enfatiza a importância do Secretário Executivo como um agente de fomento de lideranças no âmbito organizacional. Conforme os estudos de Mussak, 2003; Cielo; Bíscoli, 2004; Miranda, 2004; Brasil, 2005, tal dinâmica se materializa ao fomentar a convergência entre suas competências inerentes e o perfil almejado de um líder metacompetente.

### **2.3 O secretariado executivo em Treinamento & Desenvolvimento**

Consequente o pensamento crítico do profissional de Secretariado Executivo em relação ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do líder metacompetente (Mussak, 2003), é evidente que a profissão tem acompanhado as transformações decorrentes da globalização. Conforme destacado por Heise (2010), as novas formas de gestão da informação, administração e tecnologia demandam um

treinamento específico para os profissionais de Secretariado Executivo, a fim de atender às necessidades organizacionais. O perfil do profissional de Secretariado do terceiro milênio, conforme caracterizado por Sabino e Rocha (2004), envolve comprometimento com a empresa como um todo, polivalência, habilidades de negociação, capacidade de propor soluções, proatividade, participação ativa e excelência nas técnicas secretariais.

Sobral (2008) ressalta que as pessoas são centrais para o sucesso de qualquer organização. Portanto, deve-se proporcionar aos colaboradores um treinamento contínuo que lhes permita agregar valor ao seu trabalho, adaptar-se às flutuações do mercado e superar paradigmas. O processo de adaptação às mudanças constantes exige o Desenvolvimento Organizacional (DO), que geralmente é conduzido por uma equipe interna da organização.

Assis *et al.* (2022) indicam que competências secretariais podem ser relevantes para a gestão de pessoas, pois muitas delas se sobrepõem às habilidades necessárias para liderar e desenvolver colaboradores. A integração dessas competências pode fortalecer a atuação dos gestores de pessoas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo. Em consequência, reconhecer a importância das competências secretariais na gestão de pessoas e investir no desenvolvimento dessas habilidades, tem o potencial de ser uma estratégia prática para profissionais de secretariado executivo, que desejam expandir suas oportunidades de carreira no campo da gestão de pessoas.

As orientações previstas para o profissional de secretariado executivo em Brasil (2005) destacam a preocupação do setor público em preparar profissionais que estejam atentos às necessidades das organizações, no que se refere ao desenvolvimento de seus colaboradores. Ao contrário das décadas passadas, quando os candidatos eram selecionados principalmente com base em suas habilidades e conhecimentos existentes, hoje há um reconhecimento maior da importância do Treinamento & Desenvolvimento para reter e aprimorar o talento humano.

Em suma, o papel do profissional de Secretariado Executivo está em constante evolução e alinhado com as demandas da era contemporânea. Os líderes metacompetentes exigem uma gama diversificada de habilidades e atitudes, conforme apresentado por Mussak (2003). Essas habilidades e atitudes incluem competências secretariais dispostas na regulamentação de Brasil (2005), o que não apenas ressalta a importância da formação contínua e do desenvolvimento dessas competências, mas também sugere que os profissionais de Secretariado Executivo têm a oportunidade de desempenhar um papel na

gestão de pessoas. A capacidade de integrar as competências secretariais com a gestão de pessoas pode resultar em ambientes de trabalho mais eficientes e produtivos (Assis *et al.*, 2022). Além disso, as diretrizes para o profissional de Secretariado Executivo refletem a crescente ênfase no Treinamento & Desenvolvimento como uma estratégia para aprimorar o talento humano nas organizações contemporâneas. Assim, a capacidade de se adaptar e contribuir para a gestão de pessoas torna-se um nicho para os profissionais de Secretariado Executivo que buscam expandir suas oportunidades de carreira no cenário atual.

### **2.3.1 Treinamento & Desenvolvimento para incrementar a qualidade de vida no trabalho**

Já na segunda metade do século XX, Walton (1973), apontava que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) afeta todos os indivíduos no ambiente de trabalho, e a insatisfação com ela pode afetar qualquer pessoa, independentemente de sua posição ou *status* na empresa. Uma das maneiras de melhorar a QVT é por meio de iniciativas que garantam o contínuo aprimoramento dos colaboradores.

A preocupação com a QVT é uma temática que ganhou relevância crescente nas últimas décadas e reflete uma mudança na maneira como as organizações encaram seus colaboradores. Isso se alinha diretamente com as ideias de Assis *et al.* (2022) e as orientações de Brasil (2005) para o campo do Secretariado Executivo.

Assis *et al.* (2022) destacam a importância das competências secretariais na gestão de pessoas, ressaltando que muitas delas se sobrepõem às habilidades necessárias para liderar e desenvolver colaboradores. A integração dessas competências pode criar um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo. Nesse contexto, a QVT torna-se um elemento medular, uma vez que está intrinsecamente ligada ao bem-estar e à satisfação dos colaboradores.

Brasil (2005), estabelece o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes necessárias para o profissional de secretariado estar apto a desempenhar funções cada vez mais alinhadas com necessidades das organizações contemporâneas em relação ao desenvolvimento de seus funcionários. Em consonância com Heise (2010) e Assis *et al.* (2022), as técnicas secretariais evoluíram para abranger um multifacetado escopo de

atividades estratégicas que permitem a operacionalização do Treinamento & Desenvolvimento pela profissão secretarial.

Portanto, a integração das competências secretariais, como destacado por Assis *et al.* (2022), com a ênfase na importância do Treinamento & Desenvolvimento, conforme enfatizado por Brasil (2005), proporciona um ambiente no qual os profissionais de Secretariado Executivo podem desempenhar um papel tático na promoção da QVT. Ao poder atuar como facilitadores na capacitação e desenvolvimento de suas equipes, alinhando suas competências com as metas organizacionais e contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

### 3 METODOLOGIA

Para a condução desta pesquisa, adotou-se uma estrutura metodológica baseada no “Desenho da Pesquisa” conforme proposto por Creswell (2009). A abordagem metodológica que direciona os métodos e instrumentos de coleta e análise de dados utilizados neste estudo é eminentemente qualitativa, conforme delineado por Creswell (2007).

Este relatório de estágio foi elaborado com base em uma metodologia fundamentada em técnicas científicas. Ele integra abordagens bibliográficas por meio de pesquisas realizadas na plataforma CAPES, bem como abordagens qualitativas que refletem a experiência do acadêmico como estagiário na empresa onde desempenhou atividades para este estudo. Além disso, a metodologia é aplicada, pois foi implementada no local de estágio, e descritiva, pois apresenta de forma sistemática o que foi estudado, em conformidade com as orientações fornecidas por Marconi e Lakatos (2017).

Essa metodologia abarcou uma ampla gama de tópicos, incluindo questões relacionadas à gestão, liderança, bem-estar, treinamento e desenvolvimento, breves considerações sobre a evolução do papel do Secretário Executivo como agente de gestão, o potencial do Secretário Executivo em atuar como aprimorador do desenvolvimento de líderes e o engajamento do Secretariado Executivo em processos de Treinamento & Desenvolvimento.

O delineamento da natureza deste estudo se enquadra na categoria de pesquisa aplicada, congruente a Marconi e Lakatos (2017), pois o acadêmico desenvolveu atividades práticas na empresa onde estagiou, cujo propósito é gerar conhecimento diretamente aplicável às dinâmicas do campo do Secretariado Executivo e ao desenvolvimento de líderes.

Essa estratégia metodológica, respaldada pelas orientações de Creswell (2007), Creswell (2009) e Marconi e Lakatos (2017), permitiu uma investigação integral, na qual os métodos qualitativos apresentados pelo acadêmico ao longo do estudo foram úteis para compreender a complexidade dos tópicos abordados e captar perspectivas e *insights*. Além disso, o enfoque na pesquisa bibliográfica forneceu um alicerce para o desenvolvimento teórico desta pesquisa, permitiu a contextualização das descobertas dentro de um quadro de referência estabelecido.

Este estudo busca, em sua essência, descrever a atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar. Tal descrição é fundamentada não apenas em teorias e conceitos, mas também em experiências práticas, reflexões e análises que emergiram a partir do período de estágio do acadêmico.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 LOCAL DO ESTÁGIO - A WELLBEING LEADERSHIP

A Wellbeing Leadership é uma empresa brasileira de consultoria em desenvolvimento de lideranças com alcance internacional. A empresa foi fundada em 2020 em Florianópolis, Brasil, e tem como missão: "capacitar líderes a causar um impacto significativo no mundo por meio da promoção do bem-estar organizacional". A empresa se concentra na transformação das organizações, moldando líderes cujo foco reside na humanização. A empresa acredita que o bem-estar dos funcionários é essencial para o sucesso das organizações. Ela utiliza um modelo de transformação baseado em conhecimento científico e ferramentas práticas de liderança. O objetivo é aprimorar o bem-estar, o ambiente de trabalho e a retenção de talentos essenciais, tudo isso culminando na maximização dos resultados de negócios.

Julian Lorenzo Farrapeira é o fundador e diretor geral da Wellbeing Leadership. Ele é um reconhecido líder em gestão de pessoas com mais de 20 anos de experiência. Condecorado como "*Top HR Influencer 2022*" pela revista *HR Executive*. Ele também é membro da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e da *Society for Human Resource Management* (SHRM). É autor do livro "*Emerging Coaching: Psicologia Positiva para uma Nova Liderança*".

O acadêmico e estagiário foi selecionado para o estágio em Secretariado Executivo para Operações & Desenvolvimento de Lideranças da Wellbeing Leadership devido às seguintes qualificações:

- Graduação em andamento em Secretariado Executivo
- Habilidades sólidas em línguas estrangeiras - inglês e espanhol
- Atenção meticulosa aos detalhes
- Capacidades organizacionais bem estabelecidas
- Experiências profissionais anteriores

De acordo com Julian Lorenzo Farrapeira, a "inteligência superlativa" do acadêmico, conforme documentado no livro "*Liderança & Bem-estar*" (FARRAPEIRA, 2023), também contribuiu para a seleção.

## 4.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante o período de estágio na Wellbeing Leadership, o acadêmico teve a oportunidade de desempenhar uma variedade de atividades que contribuíram diretamente para o aprimoramento das operações e o desenvolvimento contínuo da empresa. As atividades abrangem diversas áreas para o alcance dos objetivos organizacionais e a promoção do bem-estar nas lideranças e nas equipes. A seguir, é apresentado um resumo das principais atividades desempenhadas no cotidiano dele:

### 1. Contribuição para Propostas e Inovação:

Participou ativamente na adaptação e revisão de propostas ao contribuir com ideias inovadoras para o planejamento estratégico e o desenvolvimento de novos produtos, tais como pesquisa de mercado e construção de um modelo ideal de produto a ser replicado.

### 2. Acompanhamento de Projetos de Liderança:

Contribuiu na gestão e entrega de projetos de liderança ao garantir o cumprimento dos prazos, a conformidade contratual e a elaboração de materiais de alta qualidade. Isso se deu por meio do plataformas de gerenciamento de projetos como o Trello, Google Workspace, na leitura de documentos confidenciais e validação com o setor jurídico da empresa e na produção e revisão de materiais a serem utilizados em treinamentos de lideranças.

### 3. Análise de Dados e Métricas de Programas de Liderança:

O acadêmico prestou auxílio na análise de dados e métricas dos programas de liderança, por meio do qual forneceu *insights* para avaliar o impacto e a eficácia desses programas. As métricas foram obtidas por meio de indicadores de satisfação, qualidade, lealdade do cliente (*Net Promoter Score*) e indicadores de bem-estar de propriedade intelectual reservada.

#### **4. Gestão da Rede de Facilitadores:**

O acadêmico colaborou na gestão da rede de facilitadores da organização e apoiou a coordenação e comunicação entre os envolvidos.

#### **5. Gestão dos Processos de *Back-Office*:**

Processos de *back-office* da empresa foram mantidos e aprimorados pelo acadêmico ao assegurar a eficiência deles e contribuir para a máxima entrega de valor aos clientes. Isso se deu pelo contínuo acompanhamento da qualidade e impacto das entregas.

#### **6. Suporte no Relacionamento com Clientes:**

O acadêmico manteve ativos os canais de relacionamento com os clientes, pelos quais foram entregues experiências condizentes com a excelência da organização e concebeu as atividades de acompanhamento antes e depois dos treinamentos.

#### **7. Planejamento de Publicações:**

O planejamento estratégico e revisão das campanhas e das programações das publicações no LinkedIn também estiveram no escopo do acadêmico, de forma coadunável ao domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais e intergrupais

### **4.3 ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS**

O secretariado executivo é uma profissão essencial para o suporte aos executivos de diferentes segmentos organizacionais (Zuin; Cardoso, 2015). De acordo com Silva (2020), nos últimos anos, a profissão de secretariado executivo tem passado por transformações devido ao avanço tecnológico e às mudanças no mercado de trabalho. Essas transformações exigem que os profissionais de secretariado executivo estejam

preparados para enfrentar desafios e contribuir para o crescimento das organizações (Robbins; Coulter, 2019).

As competências secretariais no desenvolvimento de lideranças fomentam a aplicação prática de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem proporcionar um incremento do bem-estar organizacional. Rodrigues, Lavarda e Martins (2017), ressaltam o papel do secretariado executivo na gestão de informações para subsidiar a formação da estratégia organizacional. O T&D capacita os profissionais para desempenhar essa função estratégica, desenvolvendo competências de coleta, análise e disseminação de informações que contribuem para a tomada de decisões informadas.

Durante o período de estágio, o acadêmico pôde vivenciar, na prática, os desafios do mercado contemporâneo, conforme destacados por Robbins e Coulter (2019). A importância de criar espaços e oportunidades que permitam o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores está cada vez mais evidente nas organizações. Segundo os dados da pesquisa "Panorama do Treinamento no Brasil 2022/2023" (CM Pesquisa, 2023), o mercado de treinamento e desenvolvimento no Brasil alcançou um valor de R\$ 54,3 bilhões em 2022, o que representa um crescimento de 13,5% em relação a 2021. Esses números estão alinhados com a visão de Echeverría (2020), que enfatiza que profissionais capacitados em T&D serão altamente demandados no futuro.

É precisamente neste cenário que, em Artico e Cantarotti (2013), entende-se a possibilidade de atuação do secretário executivo como consultor organizacional, tanto interna quanto externamente. O T&D fornece as competências necessárias para que o profissional possa desempenhar esse papel consultivo, utilizando suas habilidades aprimoradas, para auxiliar as empresas a alcançarem seus objetivos de negócios.

Ao longo do estágio, o acadêmico teve a oportunidade de destacar a relevância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tanto em organizações brasileiras como em âmbito internacional. Esta importância materializou-se através dos substanciais investimentos financeiros direcionados para o aprimoramento das equipes de liderança e gestão. Os recursos aplicados nesses programas de T&D não apenas evidenciaram a priorização do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, mas também ressaltaram o impacto que essa abordagem tem no desempenho organizacional global.

As competências associadas ao T&D, como a capacidade de coletar, analisar e compartilhar informações de forma eficaz, emergiram como uma parte integral do papel consultivo desempenhado pelos profissionais de secretariado dentro deste contexto

dinâmico. Estas competências capacitaram os profissionais de secretariado a não apenas apoiar a administração na formulação de estratégias bem-informadas, mas também a desempenhar um papel na implementação de iniciativas de T&D, tornando-se facilitadores-chave da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional.

#### **4.4 INOVAÇÃO E GESTÃO NOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO**

No contexto atual de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, a eficácia dos programas de T&D vai muito além de uma simples métrica de desempenho organizacional. A avaliação criteriosa desses programas, por meio de indicadores como o *Employee Net Promoter Score* (eNPS) e o *Leadership Net Promoter Score* (lNPS), antes e após a implementação dos treinamentos, revela um impacto na satisfação das lideranças em relação aos programas de T&D em suas respectivas áreas de atuação.

O papel ativo desempenhado pelo acadêmico durante período de estágio, no qual ele contribuiu para a adaptação e revisão de propostas em todos os níveis organizacionais, proporcionou uma visão holística da organização. Nesse sentido, destacam-se a importância crescente da gestão de pessoas, da diversidade e do cumprimento das normas nas organizações contemporâneas. A prática demonstrou que a adaptabilidade e a capacidade de customização são elementos para o sucesso das iniciativas de T&D ao garantir o êxito das estratégias e da satisfação das lideranças.

Com dinamismo, o acadêmico desempenhou um papel na adaptação e revisão de propostas em todos os níveis organizacionais, desde o estratégico até o operacional. As contribuições dele, pautadas em ideias singulares, estavam alinhadas com as demandas das grandes organizações nacionais e internacionais contemporâneas, que exigem um padrão de excelência elevado. No entanto, é importante ressaltar que a entrega de soluções personalizadas provou ser particularmente desafiadora, pois, como enfatizado por Sobral (2008), a gestão em um contexto global envolve considerações específicas, como a gestão de pessoas em uma cultura organizacional diversificada, a adaptação às condições econômicas e políticas do país e a busca contínua pela sustentabilidade e responsabilidade social nas operações empresariais. Este cenário torna-se ainda mais complexo ao lidar com empresas brasileiras e transnacionais, exigindo uma adaptação constante às nuances de cada região geográfica.

Atualmente, as grandes organizações têm uma preocupação crescente com a diversidade e o cumprimento das normas dentro de suas estruturas. A prática demonstrou que a adaptabilidade e a capacidade de customização constituem-se em elementos para o sucesso das iniciativas de Treinamento e Desenvolvimento. Além disso, destaca-se que, mesmo em um país tão vasto como o Brasil, realizar negócios em T&D com empresas de

diferentes estados apresenta desafios únicos. Essa complexidade é ampliada quando se trata de organizações que operam em múltiplos países, muitas vezes adotando modelos de trabalho remoto, o que pode resultar em equipes compostas por indivíduos de diversas nacionalidades, inclusive no mesmo departamento.

Uma das maneiras de atenuar as complexidades das diferenças culturais e geográficas no contexto empresarial é a aplicação de ferramentas de inovação, como a Gestão de Processos de Negócio (GPN), também conhecida como *Business Process Management* (BPM). O acadêmico obteve um certificado da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro em BPM, o que lhe proporcionou um sólido conjunto de conhecimentos e habilidades nessa área.

Desde o início do período de estágio, o acadêmico demonstrou comprometimento com a experiência do cliente. Em um cenário onde as diferenças culturais e geográficas podem ser desafiadoras, manter o foco na satisfação do cliente como um todo é basilar. Através da aplicação das práticas de BPM, foi possível garantir resultados de desempenho assertivos.

A abordagem da GPN permitiu ao acadêmico uma compreensão mais profunda e sistêmica da empresa em que estava inserido. Foi possível enxergar a organização como um sistema interconectado, o que possibilitou a identificação de pontos de sinergia e a otimização de fluxos de trabalho, melhorando a eficiência operacional em vários níveis.

Um dos aspectos mais significativos dessa abordagem foi a capacidade de estabelecer uma conexão entre a estratégia empresarial e a execução das operações diárias. Muitas vezes, as organizações enfrentam o desafio de traduzir sua visão estratégica em ações concretas, como destaca Echeverría (2020). Através da aplicação do modelo GPN, o acadêmico conseguiu criar essa ligação. Isso resultou em um melhor alinhamento das atividades operacionais com os objetivos estratégicos da organização, o que, por sua vez, levou a melhorias em termos de eficácia e eficiência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, foram revisitados os objetivos específicos delineados ao longo deste estudo, com o propósito de analisar de forma detalhada o grau de realização de cada um. Posteriormente, o objetivo geral foi retomado para uma avaliação, e a questão de pesquisa foi respondida a fim de fornecer uma perspectiva objetiva sobre os resultados obtidos. Em adição, foram abordadas as limitações inerentes a esta pesquisa, com o intuito de destacar os aspectos que podem influenciar a interpretação dos resultados, e oferecidas sugestões para pesquisas subsequentes, com foco na expansão do conhecimento nesta área.

### 5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS E SUA CONCRETIZAÇÃO

No decorrer desta pesquisa, o escopo investigativo concentrou-se na atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar. A abordagem desse tema multifacetado implicou na consideração e análise de diversos elementos, os quais serão detalhados de maneira mais aprofundada subsequentemente.

Um dos objetivos deste estudo é apresentar os conceitos de gestão, liderança, bem-estar e treinamento & desenvolvimento. Nesse contexto, o papel do Secretário Executivo na gestão de pessoas e no desenvolvimento de lideranças é abordado como um aspecto multifacetado e estratégico. Isso envolve a compreensão das dinâmicas de gestão, liderança, bem-estar e treinamento & desenvolvimento, com o intuito de otimizar a utilização dos recursos organizacionais e fomentar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Para alcançar esse propósito, foi realizada uma revisão da literatura, considerando as perspectivas de estudiosos como Mussak (2003), Barros, Braga e Silva (2011), Santos e Ceballos (2013), Robbins e Coulter (2019) e Assis *et al.* (2022).

Outra faceta para este estudo consistiu na análise da literatura pertinente à Gestão de Pessoas. Nesse âmbito, efetuou-se uma investigação que abarcou uma variedade de fontes acadêmicas e autores de destaque, dentre os quais Sobral (2008), Carvalho e Pinho (2019), Robbins e Coulter (2019) e Assis *et al.* (2022). Essa análise da literatura permitiu

o acesso a percepções, conceitos e práticas que permeiam a gestão de recursos humanos nas organizações contemporâneas, fornecendo um embasamento para a subsequente exploração da cogestão do treinamento de lideranças sob a ótica do Secretariado Executivo.

No que tange à contextualização do presente estudo, foram direcionados esforços na ênfase da significância subjacente à cogestão do treinamento de líderes respaldadas pelo Secretariado Executivo. Tal empenho decorreu da exploração das competências inerentes a essa profissão, conforme delineado por autoridades reconhecidas no campo de estudo, a saber, Brasil (2005), Barros, Braga e Silva (2011) e Assis *et al.* (2022). A integração dessas fontes de referência permitiu aprofundar a compreensão acerca da interseção entre as habilidades e incumbências inerentes ao Secretário Executivo e a dinâmica do treinamento e desenvolvimento de líderes.

Além disso, explorou-se como ocorre a interação entre o Secretariado Executivo e o desenvolvimento de líderes nas organizações. Isso levou a analisar o papel em constante evolução dos profissionais de Secretariado Executivo no contexto organizacional atual, considerando a globalização, as mudanças tecnológicas e as novas dinâmicas organizacionais. Também se realçou a importância da formação contínua e do desenvolvimento de competências para esses profissionais, conforme discutido por Sabino e Rocha (2004) e Heise (2010).

Concomitantemente, foram expostas algumas temáticas resultantes desta pesquisa. Primeiramente, evidenciou-se a evolução da profissão de Secretariado Executivo ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças constantes da era contemporânea. Isso contribui para a valorização contínua desses profissionais nas organizações. Além disso, foi demonstrada a contribuição potencial do Secretariado Executivo para o desenvolvimento de líderes, o que pode resultar em ambientes de trabalho mais produtivos e líderes preparados para os desafios contemporâneos. A importância da formação contínua para os profissionais de Secretariado Executivo também foi salientada, criando oportunidades de carreira expandidas.

Assim, esta pesquisa expôs a substancial contribuição potencial do Secretariado Executivo para o desenvolvimento de líderes, promovendo a criação de ambientes de trabalho mais eficazes e líderes mais aptos a enfrentar os desafios contemporâneos. Nesse cenário, enfatizou-se a importância da educação continuada como uma estratégia vital

para esses profissionais, abrindo portas para uma ampliação significativa de suas perspectivas de carreira.

Em síntese, esta pesquisa confere compreensão à profissão de Secretariado Executivo, e sublinha o seu impacto positivo tanto nas organizações quanto nas trajetórias profissionais de seus membros. Dessa maneira, contribui para o avanço do campo do Secretariado Executivo e para o aprimoramento da gestão de pessoas em sua totalidade.

## 5.2 OBJETIVO GERAL E QUESTÃO DE PESQUISA

**Objetivo Geral:** verificar como ocorre a atuação do Secretário Executivo no aprimoramento da gestão e da liderança de equipes por meio do bem-estar.

Com base em análises dos autores apresentados neste trabalho e nos resultados desta pesquisa, compreende-se que o Secretário Executivo pode atuar no aprimoramento da gestão e no desenvolvimento das lideranças de equipes por meio do bem-estar nas organizações, atuando por meio de múltiplas dimensões interconectadas.

O Secretário Executivo, munido de habilidades avançadas de comunicação, facilita uma comunicação eficaz entre líderes e equipes. Ele age como um ponto central de contato para agendar reuniões, disseminar informações críticas e assegurar que mensagens-chave sejam transmitidas de forma clara e oportuna, contribuindo significativamente para a gestão eficiente e o alinhamento das equipes com os objetivos estratégicos da organização.

Além disso, o profissional de Secretariado Executivo, diante da tarefa de lidar com uma quantidade substancial de informações diariamente, é responsável por coletar, organizar e distribuir informações relevantes para a gestão e liderança, desempenhando um papel de cogestão na tomada de decisões informadas e na orientação das equipes na direção certa. Adicionalmente, ele pode prestar apoio à tomada de decisões, fornecendo análises e relatórios que auxiliam os líderes a compreender desafios, identificar oportunidades e tomar decisões fundamentadas, contribuindo diretamente para uma gestão mais informada e estratégica.

Com um entendimento profundo das necessidades da organização e das equipes, o Secretário Executivo colabora na coordenação de iniciativas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), incluindo a identificação de lacunas de competências,

agendamento de programas de treinamento e acompanhamento do progresso dos colaboradores. Essa atuação é basilar para o desenvolvimento das equipes e a formação de líderes mais qualificados. Em uma colaboração estratégica, envolvido nas operações diárias e com acesso direto aos líderes, o Secretário Executivo tem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para implementar iniciativas organizacionais, atuando como parceiro estratégico e contribuindo para a execução eficaz das estratégias da empresa. Baseado em uma sólida formação curricular de competências, o Secretário Executivo fornece orientação e suporte para o desenvolvimento dos líderes, abrangendo habilidades de comunicação, capacidade de adaptação, pensamento crítico, habilidades de negociação, entre outras.

A observação e a participação durante o estágio, juntamente com as contribuições do líder do acadêmico e colegas, proporcionaram uma compreensão mais acurada da importância do desenvolvimento de lideranças nas organizações. Essa vivência prática revelou de que forma as competências secretariais podem se entrelaçar com as demandas contemporâneas de gestão e liderança, ao ampliar a visão do Secretário Executivo como um agente estratégico na promoção do crescimento e do sucesso das equipes e das organizações como um todo.

A combinação entre a base teórica e a experiência prática no campo do Secretariado Executivo resultou em um entendimento mais abrangente e fundamentado sobre o potencial transformador desse profissional na gestão de pessoas e no desenvolvimento de lideranças, que catalisaram em contribuições para o avanço do campo e aprimoramento das práticas organizacionais. Assim, ao facilitar a comunicação, apoiar a tomada de decisões e coordenar iniciativas de T&D, o Secretário Executivo cria ambientes de trabalho mais eficientes e produtivos, beneficiando não apenas as equipes e os líderes, mas também impactando positivamente o desempenho organizacional como um todo.

### **5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este estudo, apesar de seus contributos, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, é importante destacar que a pesquisa se baseou em uma revisão da literatura existente e na análise das informações disponibilizadas pelo acadêmico envolvido. Isso pode gerar uma limitação em termos de generalização dos

resultados, uma vez que a pesquisa não incluiu dados empíricos coletados diretamente de organizações ou profissionais de Secretariado Executivo.

Portanto, ressalta-se que este estudo descreve a atuação do secretário executivo no aprimoramento da gestão e liderança das equipes por meio do bem-estar, mas as limitações mencionadas sugerem a necessidade de pesquisas futuras mais abrangentes. Futuros trabalhos poderiam considerar a realização de estudos de caso ou pesquisas de campo para uma compreensão mais aprofundada dessas práticas no contexto organizacional, ampliando assim o entendimento sobre o tema.

#### **5.4 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS**

Com base nas descobertas deste estudo, sugere-se como temas para pesquisas futuras:

- Análise empírica das práticas de T&D;
- Comparação de abordagens de T&D, incluindo aquelas que integram o Secretariado Executivo no processo e aquelas que não o fazem;
- Explorar as práticas de T&D de lideranças e o papel do Secretariado Executivo em diferentes contextos culturais e países;
- Realizar estudos que avaliem o retorno sobre o investimento (ROI) das iniciativas de T&D de lideranças que contam com a participação do Secretariado Executivo.

## REFERÊNCIAS

ARTICO, J. A.; CANTAROTTI, A. O secretário executivo no âmbito da consultoria.

**Revista Capital Científico**, Guarapuava - Irati, v. 11, n. 1, p. 1-15, nov. 2012.

Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1643/1975>. Acesso em: 06 out. 2023.

ASSIS, D. L. de et al. As Competências Gerenciais de Secretários Executivos em relação à Gestão de Pessoas. **Brazilian Journal Of Management And Secretarial Studies**, Viçosa, v. 3, n. 1, p. 52-72, jul. 2022. Disponível em:

<https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/13512>. Acesso em: 25 set. 2023.

BARROS, C. de M. P., BRAGA, M. C., & SILVA, J. S. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, 10(10), 91–106, 2011. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>. Acesso em 25 ago. 2023.

BRASIL, **Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005**, Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Ministério da Educação e Cultura, 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.

CARVALHO, R. de O.; PINHO, F. P. Liderança: uma dimensão da atuação do profissional secretário executivo no âmbito da UFRR. **Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado: VI Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo**, São Paulo, v. 6, p. 1-19, out. 2019. Disponível em: [https://abpsec.com.br/abpsec/?page\\_id=4344](https://abpsec.com.br/abpsec/?page_id=4344). Acesso em: 25 set. 2023.

CIELO, I. D., & BÍSCOLI, F. R. V. Gestão Organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**, 3, 11–19, 2004. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741>. Acesso em 25 ago. 2023.

CORREIA, T. B.; ALMEIDA, E. G. de. Treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. **Enciclopédia Biosfera**, Catalão, v. 18, n. 37, p. 495-510, 30 set. 2021. Trimestral. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/enciclop/2021C/treinamento.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2023.

CM PESQUISA. **Panorama do Treinamento no Brasil 2022/2023**. São Paulo: CM Pesquisa, 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches**. 3. ed. London: Sage Publications, 2009.

DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Assessing leadership styles and organisational context. **Journal of Managerial Psychology**, 20(2), 105-123. 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940510579759/full/html>. Acesso em 17 ago. 2023.

DUNCAN, M. J. The case for executive assistants. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 5, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/05/the-case-for-executive-assistants>. Acesso em 25 ago. 2023.

ECHEVERRÍA, R. **La Empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación**. Buenos Aires: Granica, 2020. 160 p.

FARRAPEIRA, J. L. **Liderança & Bem-estar**. Florianópolis, 2023. 126 p.

GOLD, J. et al. **Leadership and Management Development**. 5. ed. Londres: Cipld - Kogan Page, 2010. 424 p.

HEISE, V. A Importância do Treinamento e do Desenvolvimento (T&D) dos Profissionais de Secretariado Executivo Frente às Exigências do Cenário Globalizado: reflexões comparativas entre o passado e o contemporâneo. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 108-128, jan. 2010. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/2189>. Acesso em: 20 set. 2023.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Nova Iorque: World Pub. Co., 1966. 203 p.

LOPES, A. C. O Secretariado Executivo e sua evolução histórica: Uma análise dos profissionais que fizeram história na profissão. **Revista Brasileira de Secretariado**, 2(2), 61-78, 2009. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbsecretariado/article/view/17973/12259>. Acesso em 15 agosto 2023.

LUCCI, Tania Kiehl et al. Some lessons learned from the COVID-19 pandemic: subjective well-being before and during the pandemic among brazilian adults. **Current Research In Ecological And Social Psychology**, [S.L.], v. 3, 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cresp.2022.100070>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666622722000375?via%3Dihub>. Acesso em: 02 nov. 2023.

MARCONI, M. A. DE; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/Tbx3GhXh96kbDCJZYwYnbh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2023.

MOREIRA, K. D. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 2018. 301 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/206168/PCAD1077-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 agosto 2023.

MOURA, M. C. C.; BITTENCORUT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/raeel/a/Kt5vGVpGXg9tndZNwQVjMkx/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 12 set. 2023.

MUSSAK, E. **Metacompetência: Uma Nova Visão do Trabalho e da Realização Pessoal**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2006. 560 p.

ROBBINS, S.P.; COULTER, M. **Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

RODRIGUES, L. M. A. **O papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional**.

2023. 171 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/247822>. Acesso em 25 ago. 2023.

RODRIGUES, L. M. A., LAVARDA, R. A. B., MARTINS, C. B. O profissional de secretariado executivo: gestor de informações no processo de formação da estratégia. **Capital Científico**, 15(3), 112–128, 2017. Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4772>. Acesso em 25 ago. 2023.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHWELL, W. J.; KAZANAS, H. C. **Melhorando o desempenho no local de trabalho por meio da aprendizagem e desenvolvimento**. (Tradução de M. T. S. S. Diniz). Abingdon: Routledge, 2017.

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

SANTOS, G. B.; CEBALLOS, A. G. da C. de. Bem-estar no trabalho: estudo de revisão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 18, n. 2, p. 247-255, jun. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/yxSpyr53Nij8Z8HxmsTp7CJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2023.

SEPPÄLÄ, E; CAMERON, K. The Best Leaders Have a Contagious Positive Energy. **Harvard Business Review**, Brighton, Massachusetts, 18 abr. 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/04/the-best-leaders-have-a-contagious-positive-energy>. Acesso em: 25 ago. 2023.

SILVA, A.B. Transformações no secretariado executivo: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Administração**, S/L, v. 18, n. 2, p. 235-248, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/i/2014.v18n2/>. Acesso em: 07 out. 2023.

SILVA, A. F. C. da; MARTINS, C. B.; MOREIRA, K. D. Impactos dos recursos tecnológicos, na atuação do secretário executivo, na organização de eventos científicos. **Revista Capital Científico**, Guarapuava - Irati, v. 16, n. 3, p. 1-13, jul. 2018. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5269/pdf>. Acesso em: 07 out. 2023.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de psiquiatria Clínica**, 34(5), 223-233. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rpc/a/6CTppSZ6X5ZZLY5bXPPFB7S/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 set. 2023.

TUOMI, K.; et al. Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. **Occupational Medicine**, [S.L.], v. 54, n. 2, p. 115-121, 1 mar. 2004. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/occmed/kqh005>. Disponível em: <https://academic.oup.com/occmed/article/54/2/115/1510802?login=false>. Acesso em: 24 set. 2023.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, 15, 1, pp. 11-21, 1973. Disponível em: [https://www.academia.edu/2085254/Quality\\_of\\_working\\_life\\_what\\_is\\_it](https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it). Acesso em 20. set. 2023.

ZUIN, D. C.; CARDOSO, A. A. M. Secretary in the ghetto? Reflections on the Ghetto Thesis. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 94-111, out. 2015. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20150033>. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3317>. Acesso em: 07 out. 2023.