

Práticas de governança corporativa como instrumento de gestão ao profissional de secretariado executivo

Corporate governance practices as management instrument for the professional of executive secretariat

**Luciana Paula Bento Luciani¹, Fernando Aguiar Camargo²
Débora Daiane da Silva³ e Caroline Cavalcante Duarte⁴**

¹ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Brasil, Doutorado em Letras, e-mail: lucianaluciani@yahoo.com.br

² Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: fernando.camargo@fecap.br

³ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Brasil, Bacharel em Secretariado, e-mail: debora.dsilva@outlook.com

⁴ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Brasil, Bacharel em Secretariado, e-mail: carol.duarte@outlook.com

Recebido em: 15/07/2021 - Revisado em: 07/08/2021 - Aprovado em: 11/09/2021 - Disponível em: 01/10/2021

Resumo

A seleção de profissionais pelo mercado corporativo está se tornando cada vez mais criteriosa. Aqueles que desejam exercer a função de secretário(a) executivo(a), por exemplo, devem manter-se atualizados e atentos às tendências do seu campo de atuação, tanto em nível local quanto global. À luz dessa perspectiva, é que se apresenta esta pesquisa. Para tanto, buscou-se discutir o conceito de governança corporativa e suas práticas como instrumento de gestão ao profissional de secretariado em prol do aprimoramento de suas atividades, alinhando-as às necessidades organizacionais e ampliando sua atuação para um perfil mais estratégico. A fim de contemplar o objetivo proposto, foram empregadas pesquisas descritiva, exploratória e quantitativa como forma de identificar se as práticas de governança corporativa são pertinentes para a área secretarial. Por meio da técnica coleta de dados, apurou-se que dentro das organizações é exigido ao profissional de secretariado a aplicação de diversas práticas de governança corporativa para o cumprimento de suas atribuições. Tal constatação vai ao encontro do levantamento teórico pesquisado e exposto no decorrer do artigo. Como sugestão para tornar a atuação secretarial mais colaborativa para as organizações, percebeu-se a necessidade de integrar um curso voltado à governança corporativa durante ou após o período de formação acadêmica deste profissional. É possível, ainda, inferir, com base nos resultados obtidos pelos diferentes meios de pesquisas empregados, que o profissional de secretariado executivo possui competências necessárias para exercer o papel de agente de governança corporativa, cujas práticas são análogas ou próximas das responsabilidades pertinentes à carreira secretarial.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Governança Corporativa. Competências. Agente de Governança Corporativa.

Abstract

The selection of professionals by the corporate market is becoming more demanding. Those who wish to exercise the role of executive secretary, for example, must remain update and heedful of trends in their field of action, both locally and globally. In this perspective, this research is presented. Therefore, it seeks to discuss the concept and practices of corporate governance as management instrument for the secretarial professionals in order to their activities, matching them with organizational needs and expanding their performance towards a more strategic profile. This article uses descriptive, exploratory and quantitative research in order to identify whether corporate governance practices are pertaining to the career of the executive secretarial professional in their daily tasks. Through the data collection technique, it was found that a variety of corporate governance practices are demanded of the secretarial professional within the associations. This finding is according to the theoretical survey researched and exposed throughout the article. As suggestion to make secretarial work more collaborative for organizations, it was identified that the need to incorporate or add a specialization course directed at corporate governance arises during or after the academic training period of this professional. It is also possible to infer, based on the results obtained by the different means of research employed, that the executive secretariat professional has the necessary skills to exercise the role of corporate governance agent, whose practices are analogous or close to the responsibilities relevant to the secretarial career.

Keywords: Executive Secretariat. Corporate Governance. Skills. Corporate Governance Agent.

1. Introdução

No cenário atual, aqueles que desejam exercer a profissão de secretário(a) executivo(a), com excelência, devem se manter atualizados e atentos às informações, tendências de mercado e inovações, pertinentes não apenas à sua área de ocupação, mas também à empresa e ao segmento no qual atuam. Segundo Reis (2019), o que difere o profissional com talento, aptidão e competência – independentemente dessas características serem inerentes a cada um ou adquiridas ao longo de suas carreiras – são as habilidades de multiplicar e filtrar informações, criar conexões, gerir relacionamentos interpessoais, desenvolver visão estratégica para participação direta e indireta nos processos decisórios e buscar conhecer e seguir a missão, a visão e os valores da empresa.

Se antes os profissionais de secretariado exerciam papel de auxiliar e executavam ordens e tarefas mecânicas (BRUN; CECHET; NEUMANN, 2012), hoje esses indivíduos são vistos como parte fundamental para atender as demandas e necessidades das organizações (SOBOSLAY, 2019). Essa evolução do perfil do(a) secretário(a) executivo(a), somada às pretensões de crescimento profissional, vem despertando o interesse destes pela busca em assumir maiores responsabilidades e conquistarem novas oportunidades dentro do ambiente corporativo. Essa mudança se dá quase que de forma natural, visto que o exercício

de múltiplas funções em diversas áreas, faz com que os profissionais da área secretarial se tornem capazes de atuar em qualquer segmento (REIS, 2019).

Dentro desse contexto de transformações na área secretarial, em concomitância, a governança corporativa tem ocupado espaço de grande valia. Empresas estão gradualmente adotando a composição de um modelo de governança, a fim de otimizar seu crescimento econômico, promover uma maior assertividade nas tomadas de decisão e na gestão de conflitos ao reforçar competências pessoais e técnicas para enfrentar novos níveis de complexibilidade, ampliar sua visão estratégica, melhorar aspectos da alta gestão e aumentar a confiança dos investidores (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Essas características são corroboradas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]:

Nesse novo ambiente, a ética torna-se cada mais indispensável. Honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações. Mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto transformações na vida das organizações. (IBGC, 2015b, p. 16).

Junto à necessidade de adaptação ao mercado por parte das empresas, cresce também a busca por profissionais qualificados e dotados de competências em conformidade a esses preceitos de governança. A transformação também deve ser percebida e considerada pela categoria da área secretarial, uma vez que “[...] o profissional secretário acompanha o processo de mudança organizacional adaptando-se às multifunções exigidas para se encaixar no novo perfil da organização” (AZEVEDO; COSTA, 2000, p. 145).

Diante desse contexto, é que o presente artigo discute os conceitos de governança corporativa e suas práticas como instrumento de gestão ao profissional de secretariado executivo em prol do aprimoramento de suas atividades, alinhando-as às necessidades organizacionais e ampliando sua atuação para um perfil mais estratégico. Cumpre salientar que as práticas de governança corporativa se aproximam das habilidades requeridas aos(as) secretários(as) executivos(as). A aplicação dessas práticas estimula não apenas o desenvolvimento profissional e secretarial, mas também convergem para a ampliação do campo de conhecimento e atuação dentro das corporações pelos profissionais aqui destacados como objeto deste estudo.

Seguindo nessa perspectiva, o presente artigo visa mensurar o nível de conhecimento sobre o conceito de governança corporativa por parte do secretariado executivo e, ainda, se os princípios de governança são cobrados pelas empresas em que atuam e/ou pelos gestores assessorados. Além disso, este estudo busca compreender a percepção dos profissionais da área secretarial sobre as práticas de governança corporativa presentes nas responsabilidades do secretariado executivo. Para tanto, coloca-se a seguinte pergunta norteadora: O profissional de secretariado executivo se comporta como um agente de governança corporativa?

Para responder tal questionamento, busca-se, como objetivo geral, examinar as práticas, habilidades e competências requeridas ao profissional de governança corporativa em comparação às práticas, habilidades e competências requeridas ao profissional de

secretariado executivo. No que concerne aos objetivos secundários, são consideradas as seguintes ações: i) analisar se as práticas secretariais estão correlacionadas com as práticas de governança corporativa; ii) identificar a percepção dos profissionais de secretariado executivo diante das habilidades e competências que são requeridas no ambiente organizacional; iii) validar se o profissional de secretariado executivo deveria ser considerado um agente de governança na empresa em que atua.

Por fim, esclarece-se que este artigo está dividido nas seguintes sessões: fundamentação teórica; metodologia utilizada no trabalho para o alcance dos objetivos; análise e discussão dos resultados com foco nos dados que contribuem para o avanço do presente estudo e, por conseguinte, para a resposta à pergunta de pesquisa; considerações finais, as quais buscam não somente versar sobre a resposta da pergunta e dos objetivos, mas também acerca das inquietações referente à temática e prática profissional, em particular, do(a) secretário(a) executivo(a).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Competência: noções em contexto corporativo

O termo competência (do latim *competentia*), dicionarizado, entre outras acepções, como aptidão, alçada, idoneidade ou faculdade que um indivíduo tem para realizar determinada atividade, está presente nas mais variadas áreas do conhecimento humano e, como tal, envolve diferentes abordagens e teorizações.

Associado ao contexto corporativo, o termo competência é conceituado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo detém e articula em face de uma situação profissional. Os conhecimentos pertencem ao domínio do saber; as habilidades aos resultados produzidos através dos conhecimentos, isto é, ao saber-fazer; enquanto as atitudes estão relacionadas à iniciativa, ao saber-ser.

Nas palavras de Le Bortef (2007, p. 50):

A competência profissional não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades, etc.) a mobilizar, mas *na própria mobilização desses recursos*. Ela é da ordem do “saber mobilizar”. Para que haja competência, é preciso que haja colocação em jogo de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc.). Esse equipamento é a condição do profissionalismo. É o ponto de partida que torna possível a competência profissional. É preciso que haja operacionalização e transformação para que a instrumentalização aceda ao estatuto de competência.

Ainda de acordo com o estudioso francês, a competência profissional é desenvolvida por meio da experiência social e profissional e da educação formal e continuada, de modo não excludente. Evidencia-se, dessa forma, a complexidade do processo, uma vez que o desenvolvimento de competências, em âmbito laboral, requer uma combinação de componentes de ordem individual, cujos resultados impactam em um plano coletivo.

Além de Le Bortef (2007), outros autores dedicam-se a explicar o termo competência em relação ao sujeito no contexto organizacional, conforme Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Os conceitos de competência em contexto corporativo

Autor	Conceito
Boyatzis (1982)	As competências são aspectos ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.
Sandberg (1996)	A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Não implica exclusivamente na aquisição de atributos.
Fleury e Fleury (2000)	Competência trata-se de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Zarifian (2001)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando sua aplicação se dá em situação profissional.

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 28-30).

Para os objetivos deste artigo, será dado destaque ao conceito proposto por Philippe Zarifian (2001), pois a definição do autor considera, além das habilidades e dos conhecimentos, o comportamento do profissional, a sua experiência individual e o contexto no qual está inserido. Ainda conforme Zarifian (2001, p. 71), “[...] da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separar a situação da pessoa que a enfrenta”.

Tais considerações apresentam-se relevantes para a análise do perfil do profissional de secretariado executivo, considerando sua inserção no âmbito da governança corporativa e dentro do meio corporativo. Também se torna pertinente, para maior aproveitamento deste estudo, a percepção de competência não somente dos agentes de governança corporativa e secretários(as) executivo(as), mas também para o entendimento acerca do modelo de governança no ambiente organizacional.

2.2. O perfil do profissional de secretariado executivo brasileiro

A função secretarial deu seus primeiros passos no Egito Antigo, representada pelos escribas ao assistirem os seus faraós. Esse papel foi evoluindo e se moldando ao longo do tempo e da história, ganhando destaque durante a Revolução Industrial (BRUN; CECHET; NEUMANN, 2012).

No Brasil, pode-se afirmar que a valorização dos(as) secretários(as) foi concretizada nos anos de 1980, com a regulamentação profissional através da lei n. 7.277 de 30/09/1985, alterada em 10/01/1996 pela lei n. 9.261.

Ainda na mesma década, mais precisamente em 1988, foi criada a Federação Nacional de Secretárias e Secretários (FENASSEC) com o objetivo de representar os profissionais de secretariado, enaltecendo cada vez mais a profissão e o seu reconhecimento em território brasileiro. Ademais, em 1989 foi publicado oficialmente o Código de Ética do Profissional de Secretariado, a fim de regulamentar a moral e a conduta no exercício da profissão (CARVALHO; GRISSON, 1998).

Deve-se ressaltar que, anteriormente, as tarefas executadas pelos profissionais de secretariado eram limitadas a uma dinâmica pré-estabelecida dentro da mesma linha de ação. Em outras palavras, o profissional desempenhava suas tarefas a partir de ações direcionadas pelo seu gestor. No entanto, após as mudanças anteriormente citadas, o

profissional passou a executar tarefas de maior complexibilidade e confiabilidade de modo autônomo. Esse perfil profissional conduziu gradativamente sua evolução, agregando habilidades requeridas e capacidade para assumir responsabilidades (FONSECA; PARRA; AZEVEDO; LOPES, 2010).

Em desdobramento a esse aspecto, cumpre apresentar o que prescrevem as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN, 2005) sobre as competências e habilidades que devem ser oportunizadas aos egressos dos cursos de graduação, nível bacharelado, em Secretariado Executivo, ao longo de sua formação:

- capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- visão generalista da organização e das relações hierárquicas e intersetoriais;
- exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores;
- domínio dos recursos de expressão e de comunicação, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais;
- gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo fidelidade no fluxo de informações;
- iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional;
- melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços;
- receptividade e liderança para o trabalho em equipe;
- capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- habilidade para lidar com modelos inovadores de gestão.

Tais determinações corroboram a necessidade de se garantir aos(às) secretários(as) executivos(as) um perfil mais estratégico para atuar ativamente ao lado dos poderes decisórios de uma companhia. Isso não significa que os perfis tático e operacional sejam dispensados da rotina secretarial. Esses modos de atuação são necessários, uma vez que o perfil tático permite que os planos estrategicamente traçados sejam interpretados e transformados em planos concretos, a fim de serem executados em nível operacional. Entretanto, não se deve desconsiderar que o mercado de trabalho, como bem explica Medeiros e Hernandes (2010,

p. 316), passou “[...] a recrutar profissionais com conhecimentos para realizar tarefas que antes eram da competência do executivo”.

2.3. Os princípios da governança corporativa aplicáveis às organizações

O termo governança corporativa surgiu de uma aproximação entre as responsabilidades e práticas, em sua maioria relacionadas às questões éticas, pertinentes à administração de empresas e à governança de estado e nações. Assim como o termo, as bases da governança corporativa também foram estabelecidas a partir dessas áreas, conforme explica o IBGC (2015a, p. 20):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Conclui-se, por conseguinte, que corresponde a um movimento cujo objetivo central é promover e manter a harmonia entre os *stakeholders*, uma vez que, ratificando a explicação acima (IBGC, 2015a), por meio dos princípios de governança corporativa, “[...] busca-se identificar maneiras de garantir que as decisões sejam tomadas de forma eficaz, sem perder o foco na eficiência operacional e maximização dos resultados” (FIORINI; ALONSO JUNIOR; ALONSO, 2016).

No que diz respeito aos princípios, recorre-se a Silveira (2018). Para esse autor, os dez princípios globais da governança corporativa estão pautados em:

- transparência e integridade das informações prestadas;
- prestação voluntária de contas;
- avaliação de desempenho, remuneração justa e responsabilização pelas decisões tomadas;
- contrapesos independentes no processo decisório;
- respeito às formalidades, controles e supervisão independentes;
- tom e comportamento ético das lideranças;
- cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização;
- equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas;
- diversidade interna, tratamento justo e ausência de políticas discriminatórias.

Com base na promoção desses princípios, a governança corporativa vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, ao ser compreendida como um dos processos fundamentais

para o desenvolvimento das companhias, podendo tornar os negócios mais seguros e menos expostos aos riscos externos e de má gestão (Andrade, Rossetti, 2007; Silveira, 2018). Além disso, permite acelerar processos e resultados, bem como facilitar o acesso a fontes externas de recursos (MIZOGUCHI; RIBEIRO, 2019). Para tanto, as práticas e condutas devem estar integradas a uma cultura ética, promovida por líderes conscientes que vão ao encontro do propósito maior da organização, também, mas não somente ligados aos lucros financeiros.

Compreende-se, desse modo, que instaurar uma cultura saudável nas organizações é uma das metas mais importantes do conselho administrativo para garantir que bons comportamentos sejam construídos e perpetuados. A atuação dos agentes de governança, no sentido de implementar e promover esse propósito, torna-se essencial nas organizações. Para tanto, exige-se desses profissionais mais responsabilidades e visão estratégica nas tomadas de decisões, aproximando-se, nessa perspectiva, ao que se requisita na atualidade aos profissionais de secretariado executivo.

2.4. A governança corporativa servindo como instrumento ao secretariado

De origem britânica, a função de secretário de governança – do inglês, *company secretary* –, tem início a partir da citação da atividade no *Joint Stock Companies Act* em 1856. Quase cem anos depois, foi legalmente reconhecida no Reino Unido como uma posição executiva, a partir da publicação no *Companies Act* de 1948.

Segundo o IBGC (2015a), desde as suas origens até os dias atuais, resguardadas as diferenças de cada época, as responsabilidades de um secretário de governança “demandam maturidade e conhecimento aprofundado da organização, de suas políticas, pois ele interage com os mais altos níveis de liderança e, principalmente, reporta-se ao mais alto cargo de administração”. Ainda de acordo com o IBGC (2015a, p. 29), complementa-se que:

Para exercer adequadamente esse papel [secretário de governança], é importante que, independentemente da formação acadêmica, ele adquira um conhecimento sólido sobre o setor de negócios em que a organização atua, sua dinâmica interna e suas estratégias de curto e longo prazos, que se atualize permanentemente e que promova e incentive a adoção das melhores práticas de governança corporativa.

Ao observar a descrição das competências necessárias de um secretário(a) de governança para atuar com as complexidades organizacionais, é importante destacar que as atividades exercidas por esse profissional são definidas de acordo com as características e necessidades de cada instituição.

Ainda assim, dentre as competências esperadas desse profissional, qual seja o âmbito, destacam-se: boa comunicação; capacidade de articulação e integração; ética e confidencialidade; visão estratégica e sensibilidade; inteligência emocional e discernimento; comprometimento; credibilidade e independência.

Em uma análise comparativa, é possível afirmar que tais competências exigidas aos secretários(as) de governança aproximam-se daquelas que já vistas neste estudo e que

são requeridas aos secretários(as) executivos(as) na atualidade, conforme relação que se estabelece no Quadro 2, a partir das pesquisas bibliográficas até aqui empreendidas:

Quadro 2 - Análise relacional entre as competências secretarias e as práticas de governança corporativa

Competências secretarias	Práticas de governança corporativa
Utilização eficaz das técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.	Transparência e integridade das informações prestadas.
Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.	Prestação voluntária de contas.
Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	Avaliação de desempenho, remuneração justa e responsabilização pelas decisões tomadas.
Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.	Contrapesos independentes no processo decisório.
Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.	Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio.
Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais.	Respeito às formalidades, controles e supervisão independentes.
Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, com vistas à sinergia organizacional.	Tom e comportamento ético das lideranças.
Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.	Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização.
Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações.	Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas.
Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Diversidade interna, tratamento justo e ausência de políticas discriminatórias.

Fonte: Adaptado de DCN (2005) e IBGC (2015a; 2015b).

Nota-se, desse modo, que as competências esperadas e requisitadas aos profissionais de secretariado podem vir a habilitá-los ao cumprimento das práticas de governança corporativa, ascendendo-os a esferas mais elevada de atuação nas organizações. Essa constatação corrobora as transformações pelas quais a profissão secretário(a) executivo(a) tem passado ao longo dos tempos e sobre as quais muito se tem discutido nas pesquisas da área (Azevedo, Costa, 2000; Marinho, 2015; Mazulo, Liendo, 2010; Medeiros, Hernandez, 2010).

Com o intuito de examinar se, na atualidade, o profissional de secretariado executivo se comporta como um agente de governança corporativa, é que se propõe as seções seguintes.

3. Metodologia

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto para este estudo, ou seja, “O profissional de secretariado executivo se comporta como um agente de governança corporativa?”, bem como contemplar o desenvolvimento dos objetivos secundários, o presente estudo, além do levantamento bibliográfico apresentado na seção anterior, recorreu à técnica de coleta de dados. Tais dados são analisados descritiva e quantitativamente.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise descritiva tem como finalidade: registrar, analisar e apresentar os dados coletados para descobrir com qual frequência o fato ocorre, suas características, sua natureza, suas interfaces correlacionadas a assuntos similares e causas. A análise quantitativa, por sua vez, segundo Cooper e Schindler (2011) e, novamente, Prodanov e Freitas (2013), objetiva medir o comportamento, o conhecimento, as opiniões, as atitudes, além de fatores como quantos, quando e quem, o que conduz à necessidade da coleta de dados.

Para este fim, ou seja, a coleta de dados, foi elaborado um questionário, composto por quatorze perguntas, sendo treze de múltipla-escolha e uma dissertativa, através de uma ferramenta de gerenciamento de pesquisas, o *Google Forms*, direcionado via *link* durante o período de sete dias, em outubro de 2020, a estudantes, estagiários e profissionais, que atuam ou já atuaram na área de secretariado executivo.

Com o intuito de melhorar o resultado da pesquisa, identificando se a linguagem e o vocabulário utilizados no questionário estavam apropriados ao público, optou-se por fazer um pré-teste. Segundo Cooper e Schindler (2011), as dificuldades causadas pela redação das questões podem levar à distorção dos dados em pesquisas de levantamento. O pré-teste, em questão, foi aplicado a duas pessoas com características semelhantes às da amostra, com destaque à formação em Secretariado Executivo e atuação na área.

Os respondentes do pré-teste possuíam faixa etária e tempo de carreira distintos, o que possibilitou uma análise diversificada considerando visões de gerações e níveis de experiência profissional diferentes. Após o retorno desses participantes, para melhor aproveitamento e compreensão da questão de número seis – sendo ela: “Em sua rotina de trabalho, você é cobrado(a) por alguma(s) das práticas listadas abaixo?” –, optou-se por alterar o formato da questão de uma escala de múltipla escolha com resposta única para respostas múltiplas, além de excluir uma das alternativas dada inicialmente (“contrapesos independentes no processo decisório”).

Nesta fase, também foi possível identificar o tempo médio de sete minutos de resposta ao questionário, considerando que “[...] em qualquer estudo de comunicação, a apresentação mostra quanto tempo a participação provavelmente levará” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 318).

Cumprido salientar que o questionário foi selecionado como técnica de coleta de dados para este estudo, uma vez que se trata de um importante e popular instrumento de levantamento de informações, o qual não exige a presença do pesquisador (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Sendo assim, apresentou-se como a melhor opção para os fins aqui pretendidos, cujos resultados são analisados e discutidos na sequência.

4. Resultados

Para responder à pergunta de pesquisa, os dados foram levantados de acordo com as percepções dos próprios profissionais em conformidade com as suas competências, responsabilidades corporativas e nível de experiência profissional. Com o objetivo de coletar informações apenas de profissionais de secretariado executivo, foi incorporado ao questionário uma pergunta de triagem, para maior assertividade do público-alvo e dos dados coletados.

Tal pergunta questiona de forma objetiva se o(a) respondente já atuou ou atua como secretário(a) executivo(a). Como resultado, obteve-se um retorno de 9,3% de respostas negativas, que contabilizaram ao todo 9 dos 97 respondentes, cujos dados das respostas foram desconsiderados. As 88 respostas restantes foram coletadas de uma amostra composta por 96,6% de profissionais do gênero feminino e 3,4% do gênero masculino.

Visando obter mais informações acerca da atuação profissional dos respondentes, duas perguntas foram elaboradas para tal levantamento: área de atuação e tempo de experiência profissional. Com relação à área de atuação, destaca-se que 71,6% dos respondentes atuam na área secretarial, 11,4% na área administrativa e 5,7% na área de governança corporativa. Quanto ao tempo de experiência, os dados são apresentados na Tabela 1 que segue:

Tabela 1 - Tempo de experiência profissional dos respondentes

Escala	%
Até 5 anos	37,50%
Entre 6 e 10 anos	20,50%
Entre 11 e 15 anos	12,50%
Entre 16 e 20 anos	9,10%
Acima de 21 anos	20,40%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Foi apresentado no questionário um breve conceito de governança corporativa – sobre o qual se discorreu na subseção 2.3 deste artigo –, para que fosse possível levantar e, então, compreender o nível de conhecimento e familiaridade dos profissionais acerca do tema. Os resultados constam na Tabela 2:

Tabela 2 - Nível de conhecimento e familiaridade acerca do conceito de governança corporativa

Níveis de conhecimento e familiaridade	%
Tenho vasto conhecimento e familiaridade sobre o assunto.	19,30%
Já ouvi falar, mas tenho pouca familiaridade.	65,90%
Não possuo nenhuma familiaridade ou conhecimento sobre o assunto.	14,80%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os respondentes também foram questionados acerca da percepção que possuem sobre a atuação do profissional de secretariado executivo como um agente de governança corporativa. Os dados obtidos são evidenciados na Tabela 3:

Tabela 3 - Atuação do profissional de secretariado executivo como um agente de governança corporativa

Percepções	%
Sim, penso que este profissional seja um agente de governança corporativa.	75,00%
Não, mas acredito que poderia ou deveria vir a ser.	23,90%
Não, não acredito que ele seja, nem que poderia vir a ser.	1,10%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Como pode ser constatado, embora apenas 19,30% dos respondentes afirmaram ter vasto conhecimento ou familiaridade com o conceito de governança corporativa (vide resultados da Tabela 2), 98,90% dos respondentes, baseando-se nas atribuições correlatas entre profissionais de secretariado executivo e de governança corporativa declararam que o profissional de secretariado executivo é, ou poderia, ou deveria vir a ser um agente de governança corporativa. Apenas 1,1% não percebem o secretário(a) executivo(a) como um possível agente de governança corporativa.

Quando questionados a respeito de sua atuação no ambiente corporativo e suas competências, apurou-se que dentro das organizações o profissional de secretariado é cobrado por diversas práticas habituais de governança corporativa, conforme resultados demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Os princípios de governança corporativa executados por profissionais de secretariado executivo nas organizações

Princípios de governança corporativa	%
Transparência e integridade das informações prestadas.	85,20%
Tom e comportamento ético.	76,10%
Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização	73,90%
Responsabilização pelas decisões tomadas.	52,30%
Respeito às formalidades, controles e supervisão.	50,00%
Diversidade interna, tratamento justo e ausência de comportamentos discriminatórios	49,00%
Avaliação de desempenho.	44,30%
Prestação voluntária de contas.	37,50%
Visão de longo prazo na condução do negócio.	37,50%
Sustentabilidade.	31,80%
Não sou cobrado(a) por nenhuma das práticas acima.	6,80%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Foi questionado, ainda, quais dos princípios atribuídos pela governança corporativa os respondentes acreditam ter relação com as atividades desempenhadas pelo profissional de secretariado executivo. Embora o resultado sobre possuir nenhum conhecimento relacionado ao conceito de governança corporativa tenha alcançado um índice de 14,80% dos secretários(as) executivos(as) participantes desta pesquisa (vide resultados da Tabela

2), todas as opções apresentadas no questionário como atividades relacionadas à área obtiveram um elevado indicador de percepção de compatibilidade. Isso porque, os 100% dos respondentes identificaram pelo menos uma atividade em comum entre os dois perfis profissionais.

Quando questionados sobre a relevância das competências pessoais esperadas de um agente de governança corporativa que são ou podem vir a ser mobilizadas para uma eficaz atuação secretarial, constatou-se que a maioria dos respondentes consideram tais competências como indispensáveis ou relevantes, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Nível de importância das competências pessoais para atuação dos profissionais de secretariado executivo

Competências pessoais	Desnecessárias	Relevantes	Indispensáveis
Discrição	0	0,386	0,614
Confiabilidade	0	0,386	0,614
Capacidade de organização	0	0,409	0,591
Capacidade de comunicação	0	0,41	0,59
Relacionamento interpessoal	0	0,477	0,52
Disciplina	0	0,545	0,455
Flexibilidade	0	0,545	0,455
Capacidade de coordenação	0,011	0,602	0,388
Independência	0,046	0,568	0,386
Visão estratégica	0,034	0,602	0,364
Gestão de equipes	0,08	0,58	0,34
Liderança	0,057	0,614	0,329

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Segundo estudo realizado pelo IBGC (2015b), entre as competências técnicas consideradas desejáveis pelas organizações para o exercício profissional do agente de governança, destacam-se o domínio em governança corporativa, em finanças, em contabilidade e, ainda, acerca dos negócios da empresa e de entendimento jurídico.

Através da pergunta, cujos dados são demonstrados a seguir na Tabela 6, constatou-se que os profissionais de secretariado executivo tiveram acesso a esses conhecimentos durante a sua formação acadêmica e, por conseguinte, infere-se que, embora em nível introdutório em alguns casos, não são áreas totalmente desconhecidas dos respondentes.

Tabela 6 - Conhecimentos que fizeram e/ou fazem parte da grade curricular da formação acadêmica dos profissionais de secretariado executivo

Áreas de conhecimento	%
Conhecimentos em Direito	88,60%
Conhecimentos em Contabilidade	87,50%
Conhecimentos em Finanças	79,50%
Nenhuma das anteriores.	3,40%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Por fim, quando questionados, na última questão, dissertativa e opcional, se estariam dispostos(as) a uma mudança de cargo, visando ao seu crescimento profissional, a partir da ampliação da atuação através das práticas de governança corporativa, foi apurado que 62 respondentes são favoráveis à cogitada transformação. Apenas 2 respondentes afirmaram que não planejam e/ou consideram mudar seus cargos. Cumpre registrar que pelo caráter facultativo da questão, 24 participantes deixaram de respondê-la.

5. Considerações finais

Este artigo pretendeu, como contribuição teórica, compreender a relação existente entre as boas práticas recomendadas pela governança corporativa e as competências e funções do secretariado executivo, permitindo uma análise comparativa dos profissionais inseridos nas respectivas áreas, em especial no que concerne ao valor de sua própria atuação nas organizações.

Ainda que uma parcela dos respondentes do questionário integrante a esta pesquisa não tenha reconhecido que algumas das práticas de governança corporativa sejam pertinentes à gestão secretarial, os resultados evidenciam que os secretários(as) executivos(as) são, na atualidade, cobrados por práticas de governança corporativa em sua rotina de trabalho. Isso se deve ao fato de que o perfil dos profissionais da área secretarial tem sofrido grande evolução ao longo dos anos, tornando a profissão cada vez mais relevante, complexa e, como consequência, estratégica.

O papel do secretário(a) executivo foi ampliado, acrescido de novas atividades e atuação empresarial. Se antes a principal função exercida pelos profissionais era oferecer suporte às reuniões de forma operacional, hoje, as responsabilidades atribuídas demandam maturidade – não somente abordando o conceito da experiência profissional –, mas também a posição comportamental atribuída a esse profissional, tendo em vista a interação com os mais altos níveis hierárquicos e lideranças (AZEVEDO; COSTA, 2000).

Gradualmente e de modo paralelo, ainda que não necessariamente correlato à evolução secretarial, as empresas estão adotando os conceitos e modelos de governança corporativa. Tais noções e procedimentos precisam ser incorporados pelos funcionários, como exigência indispensável especialmente àqueles que possuem posições estratégicas. Apesar disso, grande parte dos respondentes disseram não terem tido nenhuma abordagem específica a respeito de governança corporativa durante suas formações acadêmicas. Adicionalmente, os participantes declararam, em sua maioria, possuir pouca ou nenhuma familiaridade com o tema, o que evidencia uma lacuna no ensino de governança corporativa a esses profissionais.

É possível, portanto, inferir que os objetivos, quais sejam, geral ou específicos, deste artigo foram alcançados, uma vez que se identificou que as práticas de governança corporativa já vêm sendo colocadas em ação durante a execução das atribuições secretariais. Como resposta à pergunta de pesquisa, entende-se que o profissional de secretariado executivo se comporta como um agente de governança corporativa dentro das empresas, embora muitas vezes não tenha consciência disso e visibilidade organizacional sobre essa importante e necessária atuação. Nesse sentido, reconhece-se tal resultado como um alerta, tanto para os profissionais da área quanto para as empresas, a fim de que as competências

secretariais sejam mais bem aproveitadas e utilizadas com foco estratégico nas práticas de governança corporativa.

Por esse motivo, com intenção de tornar a profissão ainda mais valiosa e abrangente no que diz respeito à atuação estratégica, sugere-se, como solução, a integração de conhecimentos e conceitos de governança corporativa como disciplina adicional à grade curricular dos cursos de graduação, nível bacharelado, em Secretariado Executivo.

Reconhece-se que as limitações deste trabalho abrem espaço para novas pesquisas, como destaque cita-se um possível e necessário mapeamento de novas competências para que os(as) secretários(as) executivos(as) possam assumir posições na área de governança corporativa, e se essa seria uma alternativa válida ao plano de carreira apresentado pelas empresas atualmente.

Foi possível constatar, ainda, através dos dados coletados, uma grande diversidade na formação acadêmica dos profissionais que responderam ao questionário, o que evidencia uma possível existência acerca do interesse da profissão e/ou função secretário(a) executivo(a) por profissionais oriundos de outras áreas, tais como: administração, gestão empresarial, turismo, economia, direito, psicologia, assistência social, logística, letras, marketing, contabilidade e finanças.

Por fim, é importante ressaltar que o(a) secretário(a) é peça indispensável para um modelo de governança corporativa eficiente e, desse modo, não deve ser desconsiderado do contexto. Se todas as grandes corporações e seus profissionais compreendessem e agissem de acordo com as práticas de governança corporativa, talvez tivesse sido possível que desfechos de casos conhecidos a respeito de corrupção no Brasil tivessem tomado outros rumos.

Referências

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. D. **Secretária um guia prático**. São Paulo: Senac, 2000.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. (2001). Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>. Acesso em: 23 setembro 2020.

BRUN, A.; CECHET, G.; NEUMANN S. (2012). Gestão secretarial: a evolução das funções do profissional de secretariado e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho. **Secretariado Executivo em Revit@**, v. 8, p. 36-51. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3024/2030>. Acesso em 29 outubro 2020.

CARVALHO, A. P. de; GRISSON, D. (Orgs.). **Manual do secretariado executivo**. São Paulo: D'Livros, 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FIORINI, F. A.; ALONSO, N.; JR., ALONSO, V. L. C. (2016). Governança corporativa: conceitos e aplicações. (2016). **Anais do XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, RJ. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 4 novembro 2020.

FONSECA, E. C.; PARRA, P. S.; AZEVEDO, M. S.; LOPES, P. C. A secretária executiva no processo de governança corporativa na empresa familiar. (2010). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 1, p. 1-24. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1/70>. Acesso em 1 outubro 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC]. **Boas práticas para secretaria de governança**. (2015a). Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=20996>. Acesso em 2 setembro 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA [IBGC]. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. (2015b). Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em 17 agosto 2020.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Tradução: P. C. R. Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MARINHO, A. P. (Org.). **Framework do plano de carreira do profissional de secretário**. São Paulo: SinSesp, 2015.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAZULO, R.; LIENDO, S. **Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira**. São Paulo: SENAC, 2010.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. (2010). **Manual da secretária: técnicas de trabalho**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIZOGUCHI, D. T.; RIBEIRO, A. P. I. **Secretário executivo como agente de governança corporativa**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, S. T. I. dos. DNA do profissional de secretariado. In: D'Elia, B.; Almeida, W. (Coords.). **O futuro do secretariado: educação e profissionalismo**. São Paulo: Literate Books Internacional, 2019, pp. 79-82.

RESOLUÇÃO n. 3, de 23 de junho de 2005 (2005). **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais [DCN] para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências**. Brasília, DF. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em 10 setembro 2020.

SILVEIRA, A. di M. da. Os perigos de um clichê. (2018). **Capital Aberto**. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/temas/governanca-corporativa/os-perigos-de-um-cliche/>. Acesso em: 29 outubro 2020.

SOBOSLAY, M. A formação específica no secretariado e a docência. *In*: D'Elia, B.; Almeida, W. (Coords.). **O futuro do secretariado: educação e profissionalismo**. São Paulo: Literate Books Internacional, 2019, pp. 155-158.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência, por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.