

## ARTIGO

# Governança Corporativa e Secretariado Executivo: Uma Análise Com Profissionais No Brasil

JULIANE FONSECA MACHINER<sup>1</sup>

CARLA MARIA SCHMIDT<sup>2</sup>

IVANETE DAGA CIELO<sup>3</sup>

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE), TOLEDO/PARANÁ, BRASIL

<sup>2</sup> UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE), TOLEDO/PARANÁ, BRASIL

<sup>3</sup> UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE), TOLEDO/PARANÁ, BRASIL

### Resumo

O desempenho de uma organização está fortemente ligado ao modelo de gestão adotado. Na atualidade, o fortalecimento do tema da governança corporativa tem sido fundamental para aprimorar e garantir a eficácia do modelo de gestão organizacional. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar de que forma o profissional de secretariado pode contribuir no desenvolvimento da governança corporativa, uma vez que este também atua nas relações organizacionais e em diferentes níveis hierárquicos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagens quantitativa e qualitativa e método descritivo, a partir de um questionário aplicado a profissionais de secretariado no Brasil, como forma de coleta de dados. Os principais resultados apontaram que o profissional de secretariado contribui no apoio à governança corporativa, evidenciando sua capacidade de promover a eficácia, a transparência e a sustentabilidade das organizações.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Secretariado Executivo, Competências

### Corporate Governance and Executive Secretariat: An Analysis of Professionals in Brazil

### Abstract

*A company's success is intrinsically linked to the management model it adopts. Nowadays, strengthening the issue of corporate governance has been fundamental to improving and guaranteeing the effectiveness of the business management model. The aim of this research is therefore to analyse how secretarial professionals can contribute to the development of corporate governance, given that they are also involved in organizational relations and at different hierarchical levels. To this end, a quantitative and qualitative study was carried out using a descriptive method and a questionnaire applied to secretarial professionals in Brazil as a means of collecting data. The main results showed that secretarial professionals contribute to supporting corporate governance, demonstrating their ability to promote the effectiveness, transparency and sustainability of organizations.*

**Keywords:** Corporate Governance, Executive Secretary, Skills

### Gobernanza Corporativa y Secretariado Ejecutivo: Un Análisis Con Profesionales De Brasil

### Resumen

*El éxito de una empresa está intrínsecamente ligado al modelo de gestión que adopta. En la actualidad, el fortalecimiento del tema de la gobernanza corporativa ha sido fundamental para mejorar y garantizar la eficacia del modelo de gestión empresarial. De este modo, el objetivo de esta investigación es analizar cómo el profesional de secretariado puede contribuir al desarrollo de la gobernanza corporativa, ya que también actúa en las relaciones organizativas y en diferentes niveles jerárquicos. Para ello, se llevó a cabo una investigación de enfoques cuantitativos y cualitativos y un método descriptivo, a partir de un cuestionario aplicado a profesionales de secretariado en Brasil, como forma de recopilación de datos. Los principales resultados indicaron que el profesional de secretariado contribuye al apoyo de la gobernanza corporativa, poniendo de manifiesto su capacidad para promover la eficacia, la transparencia y la sostenibilidad de las organizaciones.*

**Palabras clave:** Gobierno corporativo, Secretariado ejecutivo, Competencias

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, as discussões sobre governança corporativa têm se intensificado, levando as organizações a adotarem práticas de governança como parte essencial de suas operações e estratégias de negócios. Isso reflete uma preocupação crescente com a imagem, valores e gestão das empresas, visando enfrentar desafios e proteger os interesses de todas as partes envolvidas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2023, p. 17), a governança “é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral”. Logo, esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo para a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão corporativa.

Para Silveira (2015), o termo governança trata da forma como as decisões são tomadas nas camadas superiores da administração de uma empresa, e como essas decisões afetam e são influenciadas pelos relacionamentos entre os principais membros da organização, como executivos, membros do conselho de administração e acionistas, sendo assim uma prática importante para as organizações. Nesse sentido, aplicar de forma eficaz as práticas de governança exige do profissional envolvido uma variedade de habilidades, conhecimentos e atributos, necessitando de indivíduos bem-preparados para ocupar essa função.

De acordo com o IBGC (2015, p. 29), as responsabilidades de um profissional que atua na governança “demandam maturidade e conhecimento aprofundado da organização, de suas políticas, da regulação setorial (se aplicável) e da legislação, pois ele interage com os mais altos níveis de liderança e, principalmente, reporta-se ao mais alto cargo de administração”.

Diante do exposto, vê-se a relevância em compreender a relação do profissional de secretariado com a governança corporativa, uma vez que esse profissional também atua nas relações organizacionais e com alto

escalão, desempenhando um papel relevante na eficiência e transparência das operações empresariais. Desse modo, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: de que forma o profissional de secretariado executivo pode contribuir para o desenvolvimento da governança corporativa? Para tanto, esta pesquisa possui os seguintes objetivos: a) relacionar as competências e os conhecimentos do profissional de secretariado executivo com as requeridas na área de governança corporativa; b) analisar de que forma o secretário(a) pode contribuir com as competências de governança corporativa nas organizações em que atua.

Assim, o estudo poderá contribuir a partir da compreensão do elo entre governança e o profissional de secretariado, fornecendo subsídios para a implementação de estratégias mais eficazes de integração e colaboração entre esses dois componentes fundamentais da estrutura organizacional. Além disso os resultados alcançados podem orientar os profissionais na adoção de práticas da governança mais eficazes.

Para tanto, este estudo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte é composta da introdução, a segunda expõe o aporte teórico utilizado para embasar a referida pesquisa. Na sequência, a terceira seção destina-se aos procedimentos metodológicos; a quarta seção é destinada à discussão dos resultados e a quinta reúne as conclusões do estudo. Para finalizar, as referências concluem o presente trabalho.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conceito De Governança Corporativa

A palavra governança, de acordo com o dicionário Aurélio (2009), significa “ação, resultado ou efeito de governar ou de se governar (orientar)” isto é, dirigir, conduzir, regular o andamento de alguma coisa. Dentro desse contexto de gerenciamento e direção, encontra-se a governança corporativa, a qual envolve um conjunto de regras e atividades que determina o modo que a empresa deve operar. Trata-se de um meio de estabelecer e manter a harmonia entre diferentes agentes da companhia (*stakeholders*).

Segundo Monks e Minow (2004, p. 138) como citado em Rosseti e Andrade (2014, p. 138), a governança corporativa:

se trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanharem decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Esses autores destacam que a governança corporativa visa estabelecer um conjunto de práticas e princípios que garantam a transparência, a prestação de contas, a equidade e o respeito aos direitos de todos os envolvidos com a empresa, especialmente os acionistas.

Para a Comissão de Valores Mobiliários (2002, p. 1), a “governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregos e créditos, facilitando o acesso ao capital”.

Segundo Silva (2006), a governança corporativa é um conjunto de princípios e práticas que visa minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os *stakeholders*, com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar o valor da empresa e o retorno aos seus acionistas.

Já, a Organização Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), ratifica o tema governança corporativa como um meio de apoiar a eficiência econômica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira, além de facilitar o acesso das empresas ao capital para investimentos de longo prazo e ajudar a garantir que os acionistas e outras partes interessadas sejam tratadas de forma justa.

Para Silva (2012), “a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim o acesso ao capital”.

A partir das definições dos autores acerca dos conceitos de governança corporativa, compreende-se que esta é pautada em um modelo de gestão que se baseia na aplicabilidade de boas práticas organizacionais, priorizando a agregação de valor e a obtenção de melhores resultados para a empresa, sem que isso infrinja os direitos e os deveres dos acionistas e das demais pessoas ligadas à organização.

Nesse contexto, é importante compreender a evolução e a história da governança corporativa, visto que esta vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, por ser compreendida como um dos processos fundamentais para o desenvolvimento das companhias.

### **Evolução E Princípios Da Governança Corporativa**

Embora o conceito de governança corporativa não seja recente, o termo só ganhou força na década de 1980, intensificando-se com a abertura da economia, com o aumento dos investimentos estrangeiros no país e com o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais (Silva, 2014). Em resposta a esses eventos, as organizações começaram a desenvolver práticas e diretrizes para melhorar a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas das empresas.

A evolução da governança corporativa se deu através de códigos de boas práticas, as quais visam promover a eficiência, a integridade e a ética nas empresas, além de proteger os interesses dos acionistas e das demais partes interessadas. Esses princípios, desenvolvidos pelo IBGC (2015) possuem o objetivo de melhorar o desempenho e facilitar o acesso das empresas que sejam geridas de forma responsável, em benefícios de todos os stakeholders, como acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade em geral. O IBGC é considerado o principal fomentador das práticas e das discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Além disso, a governança corporativa foi criada também para ampliar a transparência ao mercado de capitais, se tornando fundamental para o sucesso de empresas inseridas no mercado de ações. Segundo Silveira (2005), empresas que possuem uma estrutura de governança corporativa adequada às práticas recomendadas

pelos agentes de mercado detêm melhores resultados e o preço de suas ações é melhor avaliado pelo mercado do que o de empresas com uma estrutura de governança não tão adequada. Essas boas práticas tendem a propiciar redução do custo de capital nos médio e longo prazos em virtude da redução do risco para os grupos de interesse, além de melhorar a qualidade e a transparência das informações prestadas pelas companhias.

Contudo, a temática passou a ganhar força ao redor do mundo, a partir da década de 1980, conforme afirmam Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 7):

A questão da governança corporativa torna-se relevante no fim da década de 1980, em virtude das investigações oficiais acerca dos colapsos corporativos e das evidências de excessos cometidos pelos conselhos de algumas empresas. Em vários países – Austrália, Japão, Estados Unidos e Inglaterra – executivos e empresas tonam-se suspeitos de práticas questionáveis de governança, o que resulta, na década seguinte em uma série de códigos que visam prevenir tais problemas (Álvares, Giacometti & Gusso, 2008, p. 7).

Para Silveira (2009, p. 27), o tema teve destaque nos anos 80 em razão da “participação ativa dos investidores institucionais e dos pequenos investidores individuais nos mercados bursáteis e sua exigência crescente pela garantia de que os gestores da empresa agirão sempre de acordo com seu interesse”. Ou seja, esses investidores passaram a exigir garantias de que os gestores das empresas agiriam sempre em seu interesse, o que evidencia a necessidade crescente de transparência, de responsabilidade e de proteção dos direitos dos acionistas por meio de práticas de governança corporativa.

No Brasil, a implementação da governança ocorreu por volta da década de 1990, coincidindo com o início do processo de privatizações e a abertura do mercado brasileiro. De acordo com Silva (2006, p. 1) “a evolução das práticas de governança corporativa se intensificou com a abertura da economia, com o aumento dos investimentos estrangeiros no país e com o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais”.

Em suma, a globalização e a abertura econômica incentivaram as empresas brasileiras a adotarem práticas de governança para atrair investidores estrangeiros. Isso mostra que a evolução está relacionada a necessidade de atender aos padrões internacionais de transparência, de responsabilidade e de prestação de contas.

De acordo com Cavalcante e Misumi (2002), a relevância da governança corporativa está em constante crescimento. Seus fundamentos primordiais incluem o respeito aos direitos dos acionistas, tratamento justo para todos, divulgação e transparência nas informações e ações, além da clara definição das responsabilidades dos administradores. Complementando esses fundamentos, segundo o IBGC (2023), os princípios são caracterizados da seguinte forma: integridade, transparência, equidade, responsabilização (accountability), sustentabilidade, e a sua importância é definida da seguinte forma pelo IBGC (2023):

Figura 1

*Princípios da Governança Corporativa*

<b>Princípios da Governança Corporativa</b>	
<b>Integridade</b>	Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.
<b>Transparência</b>	Disponibilizar para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos.
<b>Equidade</b>	Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente
<b>Responsabilização (accountability)</b>	Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões
<b>Sustentabilidade</b>	Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base no IBGC (2023).

Empresas que implementam práticas eficazes de governança podem desfrutar de uma melhor avaliação de suas ações. Isso se traduz em custos mais baixos para elevar capital, pois os investidores estão dispostos a pagar mais caro por ações de empresas que mostrem um alto nível de transparência e governança robusta (Bovespa, 2009).

Segundo Santana (2002, p. 7), os benefícios que a governança corporativa proporciona para as empresas são “melhora da imagem institucional, maior visibilidade, maior demanda pelas ações, valorização das ações e menor custo de capital”. Em suma, a governança corporativa ao seguir os princípios fundamentais não só promove a sustentabilidade e o crescimento saudável das empresas, mas também gera benefícios financeiros e reputacionais que contribuem para o seu sucesso a longo prazo.

De modo geral, a Governança Corporativa constitui o alicerce sobre o qual se estruturam as práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*), ao estabelecer princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A partir dessa base sólida, o ESG emerge como um conjunto de diretrizes que orienta as organizações na incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança em suas estratégias e operações. Nesse contexto, a evolução natural desse processo conduz à Gestão de Impacto, na medida em que as empresas passam não apenas a mitigar riscos e atender a exigências normativas, mas também a mensurar, gerir e potencializar os impactos positivos gerados para a sociedade e o meio ambiente, alinhando desempenho econômico à geração de valor sustentável de longo prazo.

No entanto, para que as práticas de governança funcionem efetivamente é importante que os profissionais envolvidos tenham competências que lhes permitam desempenhar seus papéis de forma eficaz.

### **Competências Do Profissional De Governança Corporativa**

A governança corporativa está, cada vez mais, ganhando destaque no mercado global. Nesse contexto, o profissional de governança pode desempenhar um papel relevante sendo responsável por competências que

contribuem para o sucesso e a prosperidade da empresa, independente de qual porte ela pertence, ou seja, pequeno, grande e médio porte.

Segundo Landriscina (2019), este profissional é responsável por auxiliar todas as atividades relacionadas ao funcionamento do sistema de governança incluindo a facilitação na comunicação entre os diferentes membros e órgãos, especialmente entre o conselho e a diretoria. Além disso, consegue identificar e antecipar possíveis situações de conflito de interesse. Assim, compreende-se que, instaurar um agente de governança nas organizações seja essencial. Este profissional pode atuar nas distintas estruturas de governança corporativa, que a depender da organização, pode contar com um *Governance Officer* ou Gerente de Governança Corporativa e uma Secretaria de Governança.

De acordo com IBGC (2015), ao estabelecer uma secretaria de governança (SG), a organização deve escolher um profissional experiente, com conhecimento no segmento de negócio em que atua e familiarizado com as melhores práticas de governança corporativa, tanto internamente ou por meio do mercado. Ou seja, esse profissional terá um papel de intermediação entre os agentes envolvidos na governança e terá acesso a informações confidenciais e estratégicas, sendo um ponto de contato direto com os principais líderes da organização.

Para Chiaretto e Paes (2017), a SG secretaria de governança tem amplas responsabilidades, servindo como guia para os participantes da governança da organização, ajudando-os na formação e na avaliação de desempenho. Além disso, eles observam que esse profissional é capaz de operar em todo o sistema de governança, não se limitando apenas ao conselho de administração. Assim, a secretaria de governança desempenha um papel fundamental na orientação e suporte dos envolvidos na governança e opera em toda a estrutura governamental da empresa.

Nessa vertente, após apresentar o papel da secretaria de governança na orientação e no suporte dos participantes da governança, é notório observar as características principais recomendadas para esse profissional, de acordo com a Figura 2.

Figura 2

*Características recomendadas para o profissional de governança*

<b>Características</b>	<b>Definição</b>
<b>Boa comunicação, capacidade de articulação e integração</b>	O profissional deve atuar na interface entre os agentes de governança, promovendo o diálogo e a integração entre as partes, bem como dando ciência ao presidente do conselho e/ou ao diretor-presidente de quaisquer recomendações ou potenciais conflitos e divergências.
<b>Ética e confidencialidade</b>	As informações devem ser tratadas de forma reservada, evitando-se o uso indevido e assegurando o sigilo de dados confidenciais ou privilegiados.
<b>Visão estratégica e sensibilidade</b>	O profissional poderá atuar preventivamente, caso antevêja alguma dificuldade na comunicação entre os agentes de governança, promovendo as ações necessárias para o alinhamento de interesses, o esclarecimento das dúvidas e a prestação de informações complementares, sem prejuízo a interação entre o presidente do conselho, o diretor presidente e os conselheiros.
<b>Inteligência emocional e discernimento</b>	Principalmente em situações de estresse, o discernimento e a inteligência emocional contribuem para evitar que conflitos ocorram nas tomadas de decisões, colaborando para que estas se realizem de maneira esclarecida, consciente e segura.
<b>Comprometimento, credibilidade e independência</b>	O profissional deve inspirar confiança entre os agentes, demonstrar comprometimento com os resultados a serem atingidos e independência em relação a interesses ou pressões, contribuindo, dessa forma, para que a tomada de decisão preserve e agregue valor ao negócio.

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base no IBGC (2015).

Ao analisar a Figura 2, nota-se que para atuar na secretaria da governança é necessário um profissional bem-preparado, comprometido e adaptável para atender às demandas do mundo empresarial, podendo advir de diversas áreas, a exemplo do Secretariado Executivo.

## O Profissional De Secretariado: Habilidades E Conhecimentos Requeridos

A partir dos anos 2000, têm ocorrido mudanças significativas no perfil do profissional de secretariado executivo, devido às transformações rápidas e constantes no mercado de trabalho, impulsionadas pela revolução 4.0, inteligência artificial e outras mudanças tecnológicas e sociais. Essas modificações requerem dos profissionais um rol diverso de competências, de características e de habilidades para se manterem e se destacarem em suas profissões (Tessarini & Saltorato, 2018).

Diante dessas mudanças, observa-se que, o atual contexto organizacional exige do profissional de secretariado executivo, competências e habilidades para atender as demandas do mercado. Assim, os profissionais de secretariado necessitam se ajustar a esse novo cenário, incorporando amplo rol de habilidades e de competências para desempenhar as suas funções nas organizações, agindo como polivalente, facilitador, inovador e empreendedor, de forma a atender toda a demanda que a função exige na atualidade.

De acordo com Feitosa e Sabino (2013, p.8), as organizações “desejam alguém preparado para o novo cenário dos negócios”. Ou seja, as empresas desejam colaboradores que estejam atualizados, adaptáveis e aptos a contribuir de maneira eficaz para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios diante dessas transformações.

Para D’Elia e Neiva (2009), o profissional secretário executivo ocupa posição bastante privilegiada no ambiente organizacional, pois trabalha diretamente no nível estratégico de uma organização, e assim está envolvido com os mais diversos tipos de negociação, sendo uma peça-chave no ambiente corporativo.

Em relação as competências, o artigo 4º da Resolução nº 3 de 2005 referente as Diretrizes Curriculares Nacionais destacam as competências, as habilidades e os requisitos essenciais para a formação do profissional de Secretariado Executivo, conforme Figura 3.

Figura 3

*Competências, habilidades e requisitos para o profissional de Secretariado Executivo*

<b>Competências e Habilidades</b>	<b>Descrição</b>
I - Capacidade de articulação.	Capacidade de conexão.
II – Visão generalista da organização.	Entendimento amplo da empresa.
III – Exercício de funções gerenciais.	Executar tarefas de gestão.
IV – Utilização do raciocínio lógico.	Pensar de forma lógica.
V – Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.	Lidar com novas formas de gestão.
VI – Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional.	Dominar comunicação profissional.
VII – Receptividade e liderança para o trabalho em equipe.	Liderar equipes de forma receptiva.
VIII – Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade da produtividade dos serviços.	Usar abordagens alternativas para melhorar a produtividade.
IX – Gerenciamento de informações.	Gerenciar informações de forma eficiente.
X – Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.	Assessorar administrativamente com foco em objetivos.
XI – Capacidade de maximização e a otimização dos recursos tecnológicos.	Maximizar o uso de recursos tecnológicos.
XII – Eficaz utilização de técnicas secretariais.	Utilizar técnicas secretariais eficazmente.
XIII – Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura de mudanças.	Demonstrar iniciativa, criatividade e vontade de aprender.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nas Diretrizes Curriculares (Resolução nº 3 de 2005).

Nota-se que as competências expressas no Quadro 3, estão dispostas no sentido de atender às demandas das organizações contemporâneas e que o profissional necessita dominar diversas áreas do conhecimento, fato que o permite, entre outras coisas, atuar como assessor executivo, gestor, empreendedor e consultor (Nonato Júnior, 2009). Nesse sentido, ele deve desempenhar um papel relevante nas organizações, de forma a promover a interações em diversas situações e requerer o contato com pessoas nas mais diversas atribuições que lhe cabe profissionalmente.

## Procedimentos Metodológicos

Para realização do presente estudo, foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa e o método descritivo, na qual teve-se como foco principal analisar de que forma o profissional de secretariado executivo pode contribuir para o desenvolvimento da governança corporativa. Para tanto, esta pesquisa possui os seguintes objetivos: a) relacionar as competências e os conhecimentos do profissional de secretariado executivo com os requeridos na área de governança corporativa; b) analisar de que forma o secretário(a) pode contribuir com as competências de governança corporativa nas organizações em que atua.

Para Prodanov e Freitas (2013), o método quantitativo considera que tudo é suscetível à quantificação, o que significa traduzir em números e opiniões e informações para classificá-los e analisá-las. Já o método qualitativo, de acordo com Martins (2008, p. 1) é “caracterizado pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”.

Considerando o objetivo da pesquisa, a mesma é classificada como descritiva, na qual segundo Gil (2002) caracteriza-se o perfil, a opinião e condições gerais da amostra. Quanto à forma de coleta de dados, utilizou-se aqui um questionário. Este tipo de pesquisa “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 201).

Assim, a fim de alcançar os objetivos propostos, foi aplicado um questionário a profissionais formados em secretariado executivo e atuantes na governança corporativa. A aplicação do questionário ocorreu via Google Forms entre os dias 19 de março até 10 de abril de 2024, contendo um total de 13 perguntas. Dessas 13 questões, quatro foram propostas para a coleta de respostas escritas (questões abertas), sete foram de múltipla escolha e duas foram propostas em escala *Likert*.

Para o envio desse questionário, o local escolhido foi a rede social LinkedIn, através da ferramenta de pesquisa. Foi realizada uma publicação na referida plataforma, visando alcançar profissionais aptos a participar

da pesquisa. O LinkedIn, de acordo com a própria plataforma, é a maior rede profissional do mundo, com mais de 850 milhões de usuários em 200 países e território (LinkedIn, 2024). Ainda, a plataforma tem como principal missão conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos.

Os dados coletados caracterizam-se como primários, sendo que no total foram recebidas 33 respostas válidas para tabulação. Para tabular estes dados foi utilizado o Software Microsoft Excel, o qual possibilitou a geração de gráficos com identificação do percentual de respostas das questões, além da escala de *Likert*, que segundo Appolinário (2007, p. 81), é um “tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância em relação a determinado objeto”. Esse tipo de ferramenta permite que os respondentes considerassem a alternativa que mais considera importante, vinculadas ao grau de importância. Sendo o número 1 para muito importante, 2 para importante, 3 para moderado, 4 às vezes importante e 5 não é importante.

Além disso, foi utilizado as ferramentas WordArt para nuvem de palavras e o *Wordsmith Stools* que contabiliza a frequência de palavras que foram respondidas e quais delas se destacam. Segundo Sardinha (2009, p. 9) essa ferramenta “produz lista de palavras contendo todas as palavras do arquivo selecionado, elencadas em conjunto com suas frequências absolutas e percentuais”. Também comparar as listas, criando listas de consistência, onde é informado em quantas listas cada palavra aparece.

Após a lista de palavras, foi realizada a concordância, que segundo o autor Sardinha (2009, p. 9) “realiza concordâncias, ou listagens de uma palavra específica juntamente com a parte do texto onde ocorreu. Oferece também lista de colocados, isto é, palavras que ocorrem perto do nóculo”.

Por fim, os dados obtidos foram sistematizados e analisados por meio de estatística descritiva, que juntamente com o aporte teórico foram utilizados para atingir os objetivos deste estudo.

## Resultados E Discussão

### Mapeamento Do Perfil Dos Respondentes

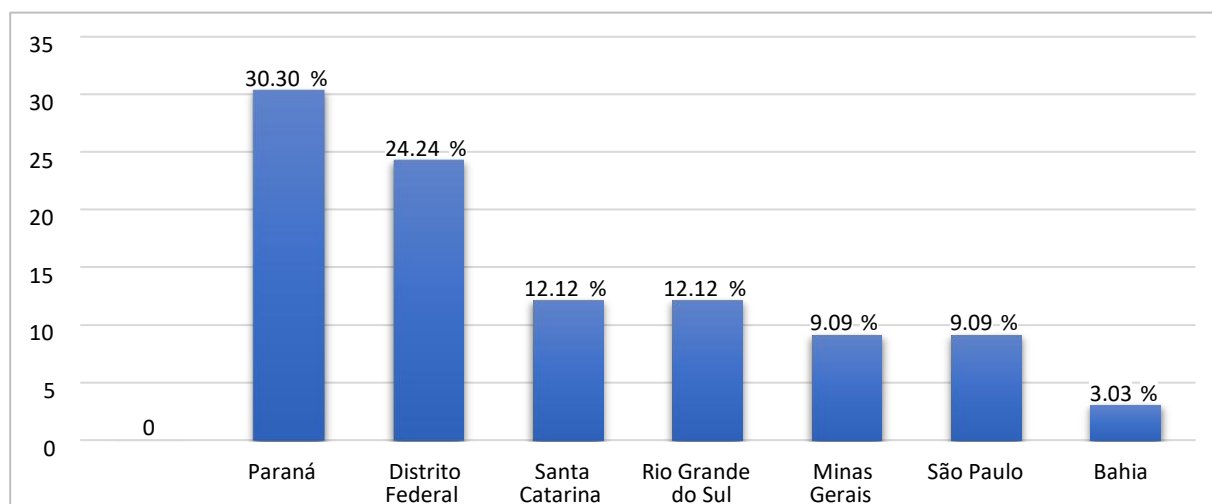
Inicialmente o questionário buscou mapear o perfil dos respondentes, permitindo entender o contexto e as características dos participantes. Isso ajuda a identificar tendências e questões que influenciam os resultados da pesquisa. Os resultados para o primeiro questionamento, acerca do sexo, demonstraram que a maior parte do público é do sexo feminino (91%). Esses resultados corroboram com que Bonzanini (2010) pontua que, após a entrada das mulheres na profissão a partir da Primeira Guerra Mundial, os postos secretariais ganharam dominância feminina.

Com relação à faixa etária, 43% dos respondentes afirmaram ter entre 31 e 40 anos, representando a maior porcentagem. Na sequência, 30% afirmaram ter acima de 40 anos e 27% possuem entre 21-30 anos. Esses dados sugerem que a maioria dos profissionais que participaram da pesquisa está na faixa etária intermediária, o que pode indicar certa maturidade profissional e experiência acumulada entre os participantes. Além disso, é relevante observar o ingresso de jovens na profissão, evidenciando pelo percentual significativo de participantes com idades entre 21-30 anos. Essa tendência sugere um cenário dinâmico e uma renovação na área, com a entrada de novos profissionais que podem trazer perspectivas novas e inovadoras na profissão de governança. Em relação a formação, ressalta-se que todos os profissionais são formados em Secretariado, sendo 32 bacharéis e um tecnólogo.

Verificou-se também a localização geográfica dos respondentes, conforme demonstrado pela Figura 4. Esta análise permite observar a distribuição geográfica dos profissionais que atuam na área da governança e que possuem formação em Secretariado Executivo no Brasil.

Figura 4

*Estados em que residem os profissionais*



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

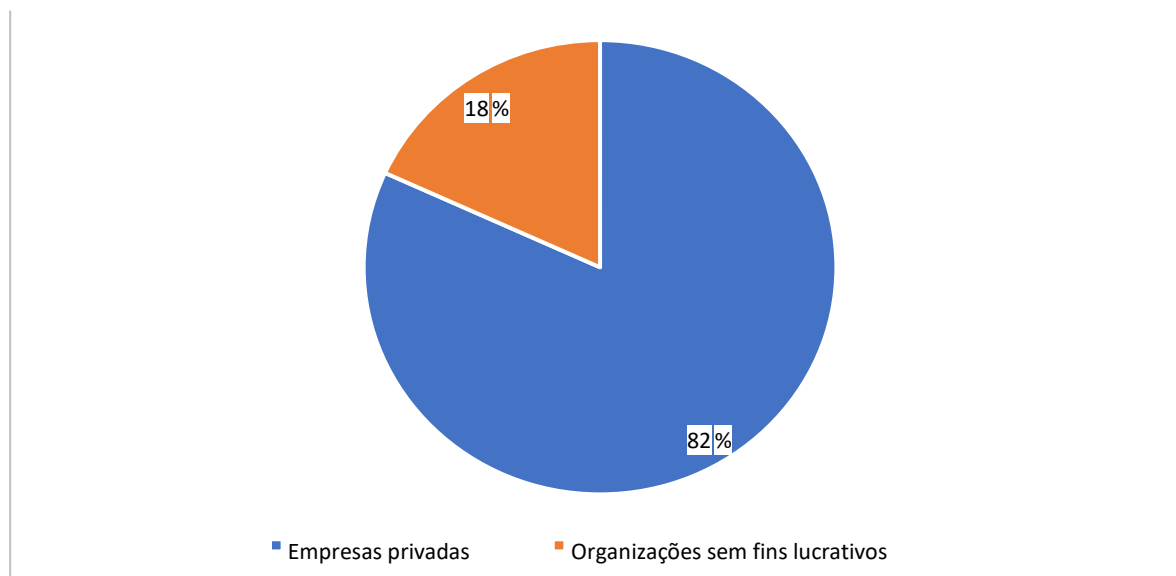
Pode-se observar uma distribuição significativa dos respondentes por estado, com 30,30% provenientes do Paraná e 24,24% do Distrito Federal. Além disso, os estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul contribuíram com 12,12% cada, seguidos por Minas Gerais e São Paulo com 9,09% cada, e por fim, a Bahia com 3,03% da amostragem.

Essa diversidade geográfica foi viabilizada pela plataforma do LinkedIn, que proporcionou o alcance de profissionais de secretariado em várias regiões do Brasil. No entanto, é crucial destacar que, apesar dos resultados abrangerem uma variedade de locais, ainda há regiões que não foram representadas nesta pesquisa devido a possíveis disparidades na distribuição demográfica de profissionais de secretariado pelo país. Além disso, diferenças no acesso à tecnologia e na adesão à plataforma do LinkedIn em algumas áreas geográficas também podem ter influenciado na falta de representatividade em determinadas regiões.

Na sequência, investigou-se o tipo de organização em que trabalham. Os resultados demonstram que 82% trabalham em organizações privadas, 18% em organizações sem fins lucrativos, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5

*Tipo de organização em que atuam*



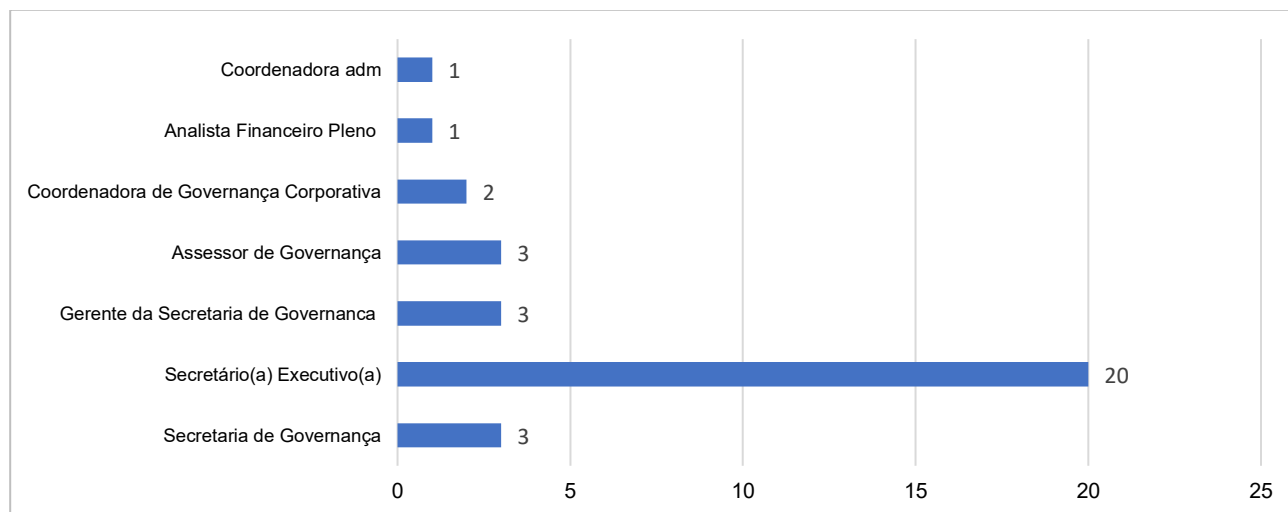
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Verifica-se que as organizações, independente do seu tipo, possuem uma estrutura de governança corporativa, o que está em consonância com as conclusões de Silveira (2005), quando discute sobre a tendência de empresas adotarem uma estrutura de governança corporativa por assim estarem alinhadas com as práticas recomendadas pelos agentes do mercado. Ainda de acordo com este autor, o mercado avalia mais favoravelmente o preço das ações dessas empresas em comparação com aquelas que possuem uma estrutura de governança menos adequada.

Na sequência, questionou-se qual o cargo atual dos respondentes, conforme apresentado pela Figura 6.

Figura 6

*Cargo atual dos respondentes*



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

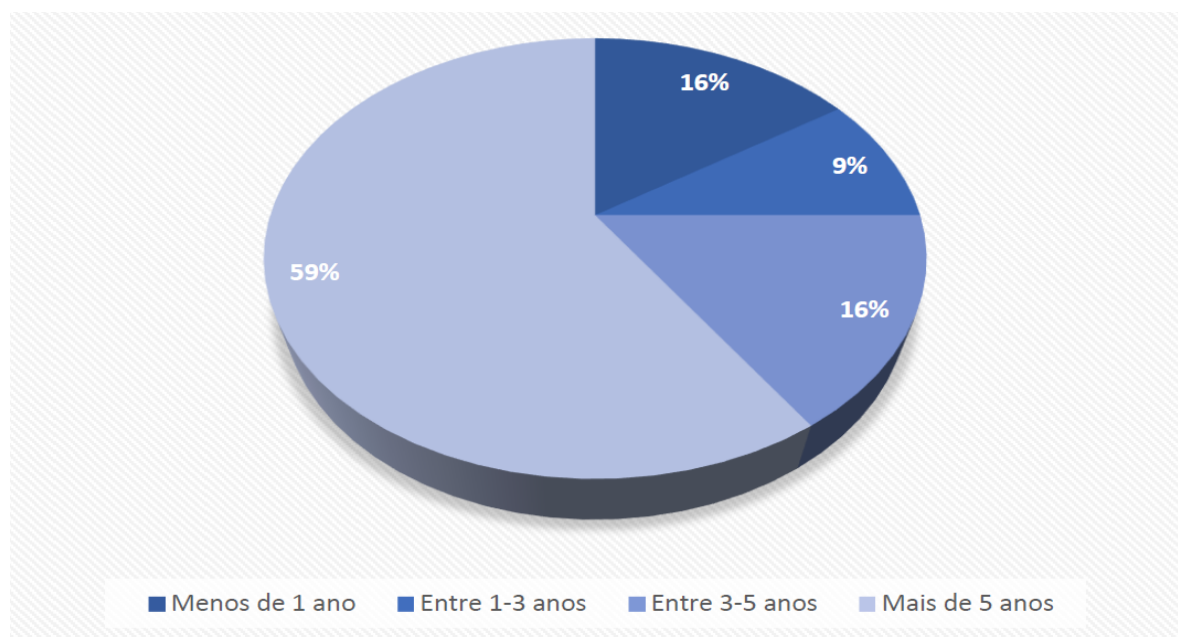
Observa-se que 20 respondentes atuam nas organizações como Secretário(a) Executivo(a). Nota-se ainda que três respondentes atuam na Secretaria de Governança, três como Gerentes da Secretaria de Governança, três como Assessores de Governança e dois possuem cargo de Coordenadores de Governança. Os demais cargos correspondem a área administrativa, embora atuem no contexto da governança.

Esta análise ressalta, em concordância com D’Elia e Neiva (2009), que o profissional de secretariado executivo ocupa uma posição privilegiada no ambiente organizacional, trabalhando diretamente no nível estratégico. Assim sendo, está envolvido com os mais diversos tipos de negociação no ambiente corporativo, inclusive, no contexto dos aqui investigados, na estrutura da governança.

Em seguida, analisou-se há quanto tempo os respondentes atuam na área da Governança Corporativa, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7

*Tempo de atuação na governança corporativa*



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

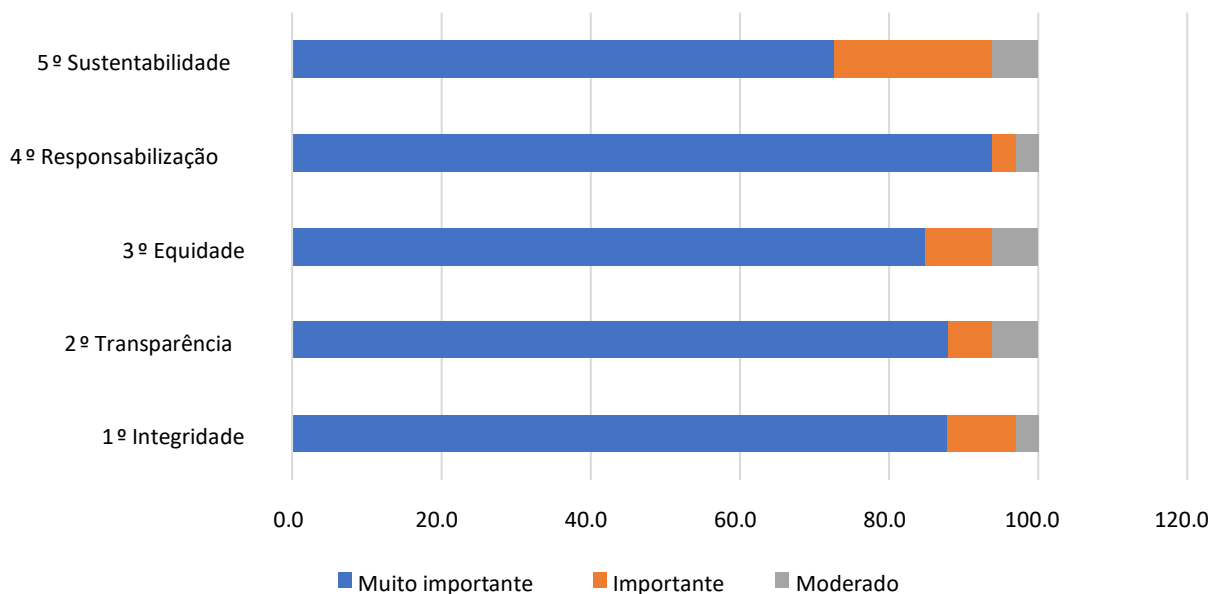
De acordo com a Figura 7, a maioria dos respondentes possui considerável experiência na área da governança, indicando um domínio significativo do campo por parte desses profissionais. Essa expertise adquirida ao longo dos anos pode ser um ativo valioso para orientar as organizações na implementação de práticas de governança eficazes e adaptáveis às mudanças do ambiente de negócios.

A seguir, umas das perguntas tinha como objetivo conhecer as principais funções que o(a) secretário(a) executivo(a) exerce ao atuar na governança corporativa. Para tabular essas respostas foi utilizada a plataforma WordArt. Depois de inseridas as respostas, formou-se uma nuvem, conforme apresentado na Figura 8.



Figura 9

*Princípios da governança corporativa*



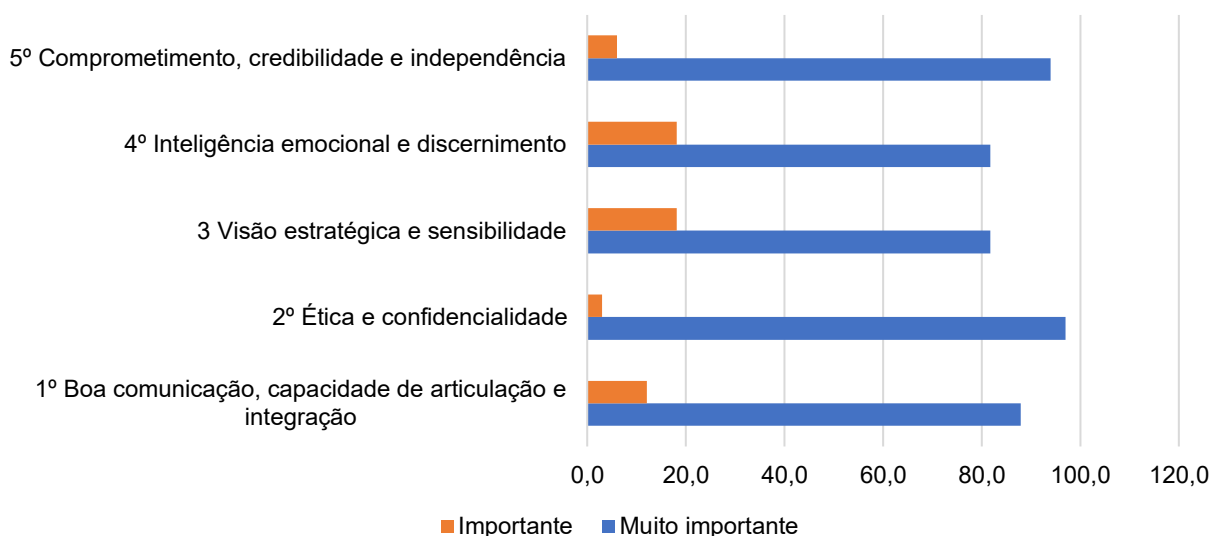
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Inicialmente, observa-se que os cinco princípios foram considerados como “Muito Importantes” pela maioria dos respondentes. Entre estes, destaque houve (93,9%) para o Princípio da Responsabilização, seguido pelos princípios da Transparência e da Integridade, ambos com 87,9%. Esta análise indica que os profissionais de secretariado valorizam os princípios de governança corporativa em suas organizações. A ênfase na responsabilização, transparência e integridade refletem os princípios preconizados pelo IBGC (2023), promovendo uma cultura ética, de prestação de contas e tratamento justo com as partes interessadas, alinhando-se aos objetivos de boa governança e desenvolvimento sustentável.

A seguir, na Figura 10 questionou-se as competências recomendadas para o profissional atuar no cargo de governança, pois de acordo com o IBGC (2015), existem algumas competências recomendadas para o profissional, tais como: boa comunicação, capacidade de articulação e integração; ética e confidencialidade; visão estratégica e sensibilidade; inteligência emocional e discernimento; comprometimento, credibilidade e independência.

Figura 10

Competências recomendadas para atuação na governança



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Figura 10 indica que a 2ª competência - Ética e confidencialidade - teve 97% de indicação pelos respondentes como "muito importante", e 3% como "importante". Em seguida, a 5ª competência - Comprometimento, credibilidade e independência - obteve 93,9% de classificação como "importante" e 6,1% como "importante". Na sequência, a 1ª competência - Boa comunicação, capacidade de articulação e integração - foi considerada "muito importante" por 87,9% e por 12,1% "importante". Por fim, a 3ª competência - Visão estratégica e sensibilidade - Obteve 81,8% de classificação como "muito importante" e 18,2% como "importante".

Essas competências são consideradas basilares para uma governança eficaz e bem-sucedida. A ética e a confidencialidade, por exemplo, são fundamentais para manter a integridade e a confiança, enquanto o comprometimento, a credibilidade e a independência são essenciais para a tomada de decisões transparentes e imparciais.

No questionário também se investigou quais competências e habilidades trabalhadas na Graduação em Secretariado, os respondentes consideram “importante”, para fins de atuação na estrutura de governança corporativa. Vale dizer que nessa pergunta, o respondente pode assinalar mais de uma alternativa, conforme apresenta a Figura 11, a seguir.

Figura 11

*Competências e habilidades utilizadas no desempenho das funções na governança*



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

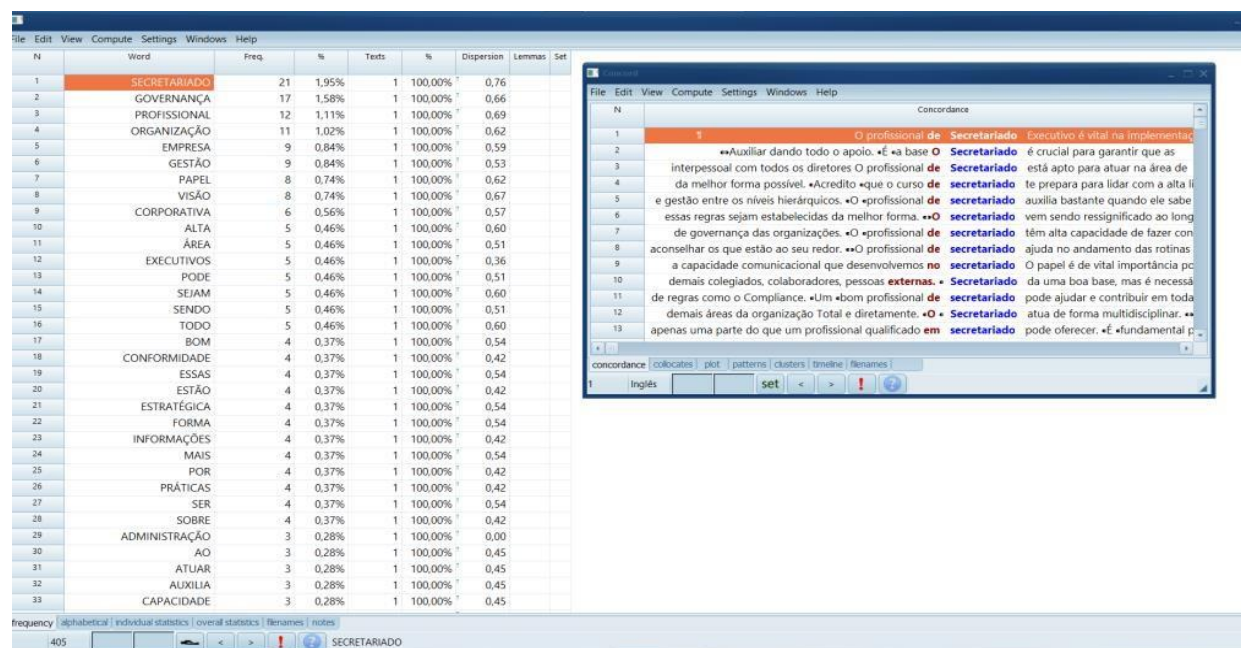
A Figura 11 mostra a importância das competências e habilidades para os profissionais de secretariado, destacando a necessidade de domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, além da competência iniciativa, criatividade e gerenciamento de informações. Essas habilidades,



Vale ressaltar que essa constatação se alinha com a perspectiva do IBGC (2015), que enfatiza a necessidade de maturidade e conhecimento profundo para os profissionais envolvidos na governança. Ao interagir com os mais altos níveis de liderança e reportar-se à administração superior, a formação contínua se torna crucial para lidar com as complexidades do ambiente corporativo atual. Nesse sentido, ao final do formulário, questionou-se aos respondentes: “De que forma você acredita que o secretariado auxilia no trabalho de governança corporativa?”. As respostas foram analisadas através do programa *WordSmith Tools* e a ferramenta *Wordlist*, conforme apresenta o Figura 13.

Figura 13

*Forma do secretariado auxiliar no trabalho de governança corporativa*



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Visualiza-se que as palavras com maior repetição foram “secretariado” e “governança”. A Figura 14 apresenta as quatro frases com essas palavras que apareceram com maior frequência no que se refere ao trabalho de governança.

Figura 14

*Maneira pela qual o secretariado auxilia no trabalho de governança corporativa*

“Governança é sobre sigilo, sobre assessoria e imparcialidade e o secretariado oferece essas ferramentas para exercer a governança e para transitar entre as autoridades assessoradas” (Respondente 31).
“Atuando como um bom facilitador, sendo “um algodão entre os cristais”, parafraseando Sandra Guerra. Nosso papel é entender os contextos e dar condições para que os órgãos funcionem bem” (Respondente 30).
“O profissional de Secretariado diante das suas habilidades, conhecimentos e atitudes tem a capacidade de não só gerenciar a área de governança como também atuar como facilitador” (Respondente 28).
“O Secretário Executivo desempenha funções chave que contribuem para o bom funcionamento da governança, por meio da transparência, prestação de contas e conformidade da empresa em prol do crescimento sólido e sustentável. É uma peça fundamental de comunicação, mediação e gestão entre os níveis hierárquicos” (Respondente 09).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De modo geral, as respostas destacam o papel relevante do profissional de Secretariado Executivo na promoção da boa governança dentro de uma organização. Além disso, enfatiza sua atuação como facilitador(a), mediador(a) e gestor(a) de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da organização. Assim, o profissional de secretariado executivo pode contribuir significativamente para o melhor desempenho da governança corporativa, atuando como secretário ou assessor de governança.

### Considerações Finais

Os resultados revelam que a maioria dos respondentes possui experiência considerável na área da governança corporativa e reconhece a importância de princípios como responsabilidade, transparência, integridade, equidade e sustentabilidade para o bom funcionamento das organizações. No que diz respeito às competências recomendadas para atuar na governança, destacam-se a ética, a confidencialidade, a boa comunicação, a capacidade de articulação e integração, o comprometimento e a visão estratégica.

Esse cenário evidencia o papel do profissional de secretariado executivo como facilitador, mediador e gestor da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos organizacionais. Suas habilidades de organização,

comunicação eficaz, imparcialidade e gestão da informação são importantes para garantir transparência, prestação de contas e conformidade nas empresas.

A pesquisa forneceu *insights* sobre a contribuição do profissional de secretariado para a governança corporativa. As informações obtidas podem subsidiar tanto a prática profissional quanto a formulação de políticas e programas de capacitação, contribuindo para o aprimoramento contínuo da governança no contexto empresarial.

Entretanto, é importante destacar que a pesquisa não contempla representantes de todas as regiões brasileiras, como as regiões Norte e Nordeste, o que limita a generalização dos resultados em âmbito nacional. Dessa forma, recomenda-se novas pesquisas, visando ainda maior representatividade geográfica na amostra analisada.

## REFERÊNCIAS

- Appolinário, F. (2007). *Dicionário de metodologia científica*. Atlas.
- Álvares, E., Gusso, E., & Giacometti, M. (2008). *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Elsevier.
- Berber Sardinha, T. (2009). *Pesquisa em linguística de corpus com WordSmith Tools*. Mercado de Letras.
- Bonzanini, S. H. S. (2010). O profissional de secretariado executivo nas relações internacionais. *Revista de Gestão e Secretariado*, 1(2), 142–161.
- BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. (2009). *Segmento de listagem*. <http://www.bovespa.com.br/Empresas/InstInfoEmpresas/SegmentoListagem.asp?tit=25>
- Brasil. (2005). Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. *Diretrizes curriculares nacionais para o curso de Secretariado Executivo*. [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)
- Cavalcante, F., & Misumi, J. Y. (2002). *Mercado de capitais* (7ª ed.). Campus.

- Chiaretto, S., & Paes, S. P. F. (2017). A influência do agente de governança no processo de governança corporativa: um estudo bibliográfico sobre a secretaria de governança. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 2(1), 128–143.
- Comissão de Valores Mobiliários. (2002). *Recomendações sobre governança corporativa*. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>
- D’Elia, M. E. S., & Neiva, E. G. (2009). *As novas competências do profissional de secretariado* (2ª ed.). IOB.
- Feitosa, J. M., & Sabino, R. F. (2013). A influência dos conhecimentos extracurriculares na carreira do secretário executivo. *Secretariado Executivo em Revist@*, 9.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.).
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.).
- Landriscina, G. (2019). *Conheça as principais competências do profissional de governança*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <https://ibgc.org.br/blog/profissionalgovernanca>
- LinkedIn. (2021). *Sobre o LinkedIn*. <https://about.linkedin.com/pt-br?lr=1>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. Atlas.
- Nonato Júnior, R. (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria*. Expressão Gráfica.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2015). *Principles of corporate governance*. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Feevale.

- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (7ª ed.). Atlas.
- Santana, M. H. (2002). O novo mercado e a governança corporativa. *Revista da CVM*, (34), jan.
- Silva, A. L. C. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma* (1ª ed.). Saraiva.
- Silva, A. L. C. (2014). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma* (2ª ed.). Saraiva.
- Silva, E. C. (2006). *Governança corporativa nas empresas*. Atlas.
- Silva, E. C. (2012). *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. Atlas.
- Silveira, A. D. M. (2005). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. Saint Paul Institute of Finance.
- Silveira, A. D. M. (2009). *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil* (3ª ed.). Saint Paul.
- Silveira, A. D. M. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática* (2ª ed.). Elsevier.
- Tessarini, G., & Saltorato, P. (2018). Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online*, 18(2), 743–769.

Artigo submetido em: 03 de fevereiro de 2026  
Aceito para publicação em: 09 de abril de 2026  
Doi: <https://doi.org/10.51146/csj.v7i1.88>

### Informações dos(as) autores(as):

Nome: Juliane Fonseca Machiner  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5197-3769>  
Titulação: Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).  
E-mail: [jully\\_f18@hotmail.com](mailto:jully_f18@hotmail.com)

Nome: Carla Maria Schmidt  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8364-2663>  
Titulação: Doutora em Administração pela FEA/USP.  
E-mail: [carlamariaschmidt@hotmail.com](mailto:carlamariaschmidt@hotmail.com)

Nome: Ivanete Daga Cielo  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9629-8571>  
Titulação: Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste).  
E-mail: [ivanete.cielo@unioeste.br](mailto:ivanete.cielo@unioeste.br)

### Contribuição dos(as) autores(as):

Autor 1: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Administração do projeto (Liderança); Redação – rascunho original (Liderança); Redação – revisão e edição (Liderança).

Autor 2: Supervisão (Suporte); Redação – revisão e edição (Suporte).

Autor 3: Supervisão (Suporte); Redação – revisão e edição (Suporte).

### Disponibilidade de dados:

O conjunto de dados que sustenta os resultados deste estudo não estão disponíveis publicamente.

### Editor Geral

Eduardo César Pereira Souza – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)

### Editoras Adjuntas

Juliana Hortelã Pedrone Valério – Universidade Estadual do Paraná (Unespar)  
Maria da Conceição Oliveira - Universidade Estadual de Londrina (UEL)

### Editora Científica

Kátia Denise Moreira – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)