

Do Suporte à Estratégia: Reconhecimento dos Processos Secretariais e sua Integração à Gestão em Organizações do Amapá

Eueni Duarte Oliveira – Universidade Federal do Amapá (Unifap)
euenioliveira2000@gmail.com

Valdirene Santos Silva – Universidade Federal do Amapá (Unifap)
valdirenesantossilvaa@gmail.com

Ronalty Rocha – Instituto Federal de Sergipe (IFS)
ronaltyrocha@gmail.com

Jaciara Silva Campos – Universidade Federal do Amapá (Unifap)
Jaciaracampos.unifap@gmail.com

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar como a integração entre processos secretariais e atividades de gestão contribui para a promoção da eficiência e da eficácia nas operações administrativas, com foco em duas organizações localizadas no estado do Amapá. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter descritivo, utilizou entrevistas como principal técnica de coleta de dados, permitindo identificar as atividades secretariais mais integradas à gestão, os efeitos dessa integração no desempenho organizacional e os principais desafios enfrentados. Os resultados evidenciam que os processos secretariais vão além de tarefas administrativas isoladas, sendo reconhecidos como práticas estratégicas que fortalecem o planejamento, a organização, a direção e o controle nas instituições analisadas. Além disso, a pesquisa destaca o papel do secretariado na mediação da comunicação interna, na sistematização de informações e no uso de tecnologias para a gestão de processos. A estrutura analítica proposta é uma contribuição teórica que ilustra como essas inter-relações impactam positivamente a fluidez organizacional. A pesquisa propõe uma contribuição teórica ao categorizar os processos secretariais em três eixos (organização, informação e padronização), destacando sua relevância estratégica em contextos organizacionais complexos, especialmente na realidade amazônica.

Palavras-Chave: Processos secretariais. Gestão organizacional. Eficiência e Eficácia. Integração.

1. Introdução

A evolução das práticas desenvolvidas pelas áreas de secretariado e gestão tem ganhado destaque no cenário organizacional contemporâneo, refletindo a crescente complexidade das estruturas administrativas e a interdependência entre suas funções (Durante, 2007). Nesse ambiente, marcado por dinâmicas de mudança e pela busca de maior eficiência, os processos desenvolvidos por profissionais de secretariado assumem expressividade singular (Sabino; Marchelli, 2009), sendo reconhecidos como processos secretariais (Paes, 2017).

Para fins deste estudo, os processos secretariais são compreendidos como o conjunto de atividades desenvolvidas por profissionais da área de secretariado, realizadas sob o escopo de suas atribuições e englobando ações relacionadas à organização administrativa, à mediação da comunicação organizacional, à gestão da informação e ao suporte aos processos decisórios (Paes, 2017; Paes; Simonian; Correia, 2019). Embora a literatura adote diferentes denominações para essas práticas (técnicas secretariais, atividades de secretaria, funções secretárias), neste trabalho opta-se pelo termo “processos secretariais”, por sintetizar de maneira ampla e sistematizada as múltiplas dimensões de atuação dessa área e por estar alinhado ao conceito mais difundido na produção científica recente.

Compreendida a natureza dos processos secretariais e sua função estratégica no suporte às rotinas administrativas e decisórias, torna-se necessário explorá-los também em relação às atividades de gestão, com as quais frequentemente se articulam. Essas atividades coordenam, controlam e desenvolvem operações institucionais, sendo essenciais para a definição de objetivos, a alocação de recursos e a manutenção da eficiência (Rossés, 2014). Assim, a integração entre processos secretariais e atividades de gestão é fundamental, pois viabiliza a execução eficaz das funções gerenciais e dos procedimentos administrativos, contribuindo para o sucesso organizacional (Paes; Mercês, 2012; Barros et al., 2013).

Nesse contexto, os conceitos de eficiência e eficácia tornam-se centrais, já que se entrelaçam nas práticas do secretariado e da gestão, contribuindo diretamente para o desenvolvimento de competências estratégicas como liderança, análise crítica e capacidade de adaptação. Essa articulação fortalece a atuação profissional, potencializa a eficácia organizacional e garante alinhamento entre ações e metas institucionais. Ao mesmo tempo, promove a eficiência operacional por meio da sistematização de rotinas, da racionalização de recursos e do fortalecimento da cultura organizacional, estimulando ambientes colaborativos, inovadores e organizados.

A crescente complexidade da interdependência entre funções administrativas torna crucial compreender o impacto da integração entre processos secretariais e de gestão nos resultados institucionais. Tal análise adquire especial relevância no estado do Amapá, onde organizações públicas e privadas vêm se consolidando como agentes importantes no desenvolvimento econômico e social da região (Chalela; Chalela, 2023).

Nesse cenário, essa pesquisa adotou como objetivo analisar como a integração entre processos secretariais e atividades de gestão contribui para a promoção da eficiência e da eficácia em operações administrativas em contextos organizacionais específicos. Especificamente, o estudo analisou os processos secretariais e as atividades de gestão mais integradas ou dependentes entre si; avaliou os efeitos dessa integração na eficiência e eficácia organizacional; e identificou os principais desafios enfrentados pelas organizações estudadas.

A relevância deste estudo decorre da escassez de pesquisas sobre a integração entre processos secretariais e atividades de gestão em bases consolidadas, como SPELL e SciELO. A investigação busca preencher essa lacuna ao analisar criticamente como essa integração contribui para a eficiência, eficácia e inovação organizacional, com impactos diretos na redução de custos, otimização de recursos e fortalecimento da comunicação interna. Além da contribuição científica, o estudo possui pertinência social e profissional, ao valorizar o papel estratégico do secretariado, e didática, ao oferecer subsídios para a formação acadêmica e a atualização curricular na área.

Outrossim, no contexto amazônico, e mais especificamente em organizações amapaenses, essa articulação (processos secretariais e de gestão) assume uma dimensão ainda mais estratégica. Estruturas organizacionais frequentemente limitadas em recursos demandam soluções criativas e processos de gestão fortemente apoiados por práticas secretariais. A integração, nesse caso, não apenas fortalece a governança, mas também amplia a capacidade de gerar impacto social e econômico positivo em um cenário regional marcado por desafios singulares.

2. Processos Secretariais e Gestão Estratégica: Integrações e Desafios no Contexto Organizacional

Os processos secretariais, historicamente compreendidos como atividades de suporte administrativo, evoluíram para um conjunto de práticas altamente complexas e estratégicas. Nesse contexto, o secretariado deixou de ser restrito à execução de rotinas burocráticas, como arquivamento e redação de documentos, para assumir papel central na coordenação de fluxos de informação, na mediação de relações institucionais e na construção de sistemas organizacionais mais eficientes (Sabino; Marchelli, 2009). Essa ampliação de escopo confere aos processos secretariais uma função articuladora, que transita entre diferentes níveis hierárquicos e conecta setores diversos de uma organização.

Segundo Paes (2017), essa transformação está diretamente associada às mudanças nas demandas organizacionais contemporâneas, nas quais agilidade, inovação e integração são fundamentais para a competitividade. Sob essa ótica, o profissional de secretariado passa a ser um agente estratégico capaz de alinhar informações, processos e pessoas, reduzindo falhas de comunicação, otimizando a tomada de decisão e apoiando diretamente a gestão de recursos e projetos. Assim, os processos secretariais tornam-se instrumentos essenciais para a governança organizacional.

De acordo com Paes, Simonian e Correia (2019), é possível identificar dimensões específicas dentro desses processos: a gestão documental, que garante a preservação da memória institucional e a rastreabilidade de informações; a organização de rotinas administrativas, que promove a regularidade das operações diárias; e o apoio ao planejamento e à execução de atividades gerenciais, que amplia a eficiência e a legitimidade das decisões estratégicas.

Sabino e Marchelli (2009) ressaltam que atividades secretariais (entendidos sob a ótica de processos secretariais) são compostos por uma série de procedimentos e operações que visam ao assessoramento técnico das organizações. Embora não haja uma padronização das atividades que compõem esses processos, o atendimento ao público, gestão de arquivos e documentos, assessoria executiva, gestão de eventos, gestão de reuniões, gestão e planejamento de viagens,

gerenciamento de agendas, mapeamento de processos, apoio à tomada de decisão e gestão da comunicação interna costumam ser os mais mencionados na literatura acadêmica, conforme disposto no Quadro 1.

QUADRO 1– Síntese de processos secretariais identificados na literatura

Processos Secretariais	Descrição como processo secretarial
Atendimento ao público	Acolhida, orientação e encaminhamento de demandas internas e externas, atuando como interface entre organização e públicos diversos.
Gestão de arquivos e documentos	Organização, classificação, arquivamento e recuperação de informações físicas e digitais, garantindo acesso rápido e seguro aos dados.
Assessoria executiva	Apoio direto à alta gestão, incluindo preparação de pautas, controle de agenda estratégica e acompanhamento de decisões.
Gestão de eventos	Planejamento, organização e acompanhamento de eventos institucionais, desde reuniões internas até conferências e cerimônias.
Gestão de reuniões	Preparação de pautas, convocações, registro de atas e acompanhamento de encaminhamentos, assegurando a efetividade das deliberações.
Gestão e planejamento de viagens	Organização de roteiros, reservas, logística e prestação de contas, otimizando os deslocamentos institucionais.
Gerenciamento de agendas	Controle e organização dos compromissos dos gestores e equipes, garantindo fluidez nos fluxos de trabalho e cumprimento de prazos.
Mapeamento de processos	Levantamento e sistematização de rotinas administrativas, visando padronização, transparência e melhoria contínua.
Apoio à tomada de decisão	Fornecimento de informações, sistematização de dados e suporte analítico aos gestores em processos decisórios.
Gestão da comunicação interna	Facilitação dos fluxos de informação entre setores, produção de comunicados e acompanhamento da efetividade das mensagens institucionais.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Paes e Mercês (2012); Souza et al., (2023); Paes; Simonian; Correia (2019), Vieira e Cordeiro (2018), Santos (2023), Santos (2019).

Pelos processos listados acima, percebe-se o caráter multifuncional do secretariado e sua crescente relevância em ambientes que demandam transparência, eficiência e responsabilidade institucional. A análise das práticas centrais (processos) do secretariado evidencia um conjunto de atividades que, para além do caráter administrativo tradicional, assumem relevância estratégica ao fornecer informações qualificadas, organizar fluxos de trabalho e apoiar diretamente os processos decisórios, sendo justamente nesse ponto que se estabelece a conexão com a gestão.

A gestão, em sua dimensão estratégica, corresponde ao processo sistemático de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos com vistas à obtenção de resultados alinhados à missão e aos objetivos organizacionais (Rossés, 2014). Mais do que administrar rotinas, a gestão implica tomar decisões orientadas ao longo prazo, considerando fatores ambientais, tecnológicos e sociais que influenciam a competitividade.

Barros et al. (2013) reforçam que a eficácia da gestão depende do equilíbrio entre competências técnicas, humanas e conceituais. A capacidade de inovar, liderar e racionalizar recursos torna-se central para que organizações enfrentem as pressões externas e adaptem-se a cenários de constante transformação. Nessa perspectiva, a gestão é tanto um processo de

decisão quanto de aprendizagem, no qual as organizações desenvolvem competências para responder de forma ágil às demandas de seus contextos.

A literatura destaca que o impacto pleno dos processos secretariais somente se concretiza quando estes se integram à gestão estratégica, constituindo uma relação de complementaridade. Enquanto a gestão fornece direção e objetivos de longo prazo, os processos secretariais garantem a operacionalização das ações necessárias, assegurando que a estratégia seja traduzida em práticas organizacionais consistentes (Paes; Mercês, 2012).

Nesse contexto, ganham destaque os conceitos de eficiência e eficácia, fundamentais para avaliar a gestão organizacional. A eficiência diz respeito à otimização do uso de recursos, minimizando desperdícios e aumentando a produtividade. No campo da gestão de processos (secretariais), é obtida por meio do redesenho de rotinas e da racionalização de tempo, dinheiro e mão de obra (Pradella, 2013). A eficácia, por sua vez, relaciona-se ao alcance dos objetivos estratégicos e resultados esperados pela organização, independentemente dos recursos utilizados (Durante et al., 2007; Pradella, 2013).

Autores como Mouzas (2006) e Drucker (1999) enfatizam que uma organização pode ser eficiente em seus processos, mas se não estiver alinhada a seus objetivos estratégicos, não será eficaz. Por isso, a combinação entre eficiência e eficácia é vital para o sucesso organizacional. No âmbito dos processos secretariais, essa integração traduz-se em práticas que, ao mesmo tempo, sistematizam rotinas e asseguram a aderência das ações às metas institucionais. Paes e Mercês (2012) e Schultz (2016) reforçam que tal articulação promove melhoria contínua, fortalece a cultura organizacional e amplia a atuação do secretariado como agente estratégico.

Essa integração potencializa a capacidade organizacional de inovar, articular recursos e garantir eficiência em contextos desafiadores. Assim, o alinhamento entre secretariado e gestão contribui para criar ambientes colaborativos e resilientes, capazes de lidar com incertezas e, ao mesmo tempo, explorar oportunidades de desenvolvimento (Oliveira; Silva, 2025).

3. Método de pesquisa

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão da realidade organizacional sob a perspectiva dos participantes, com base em dados qualificáveis capazes de descrever e interpretar práticas e significados (Cervo; Bervian, 2002). A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de captar percepções sobre a integração entre processos secretariais e atividades de gestão e como esta pode contribuir para a eficiência e eficácia organizacional (Nascimento; Sousa, 2016).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que buscou retratar fatos e fenômenos de uma realidade específica (Triviños, 1987), analisando mecanismos e relacionamentos presentes nas organizações estudadas (Neuman, 1997). Em termos técnicos, foram considerados os procedimentos recomendados por Fontelles et al. (2006), que incluem a revisão bibliográfica em monografias, livros e artigos científicos para fundamentar o quadro teórico.

Como estratégia metodológica, utilizou-se o estudo de casos múltiplos, opção que, segundo Godoy (1995), permite uma análise aprofundada de unidades específicas e a comparação entre diferentes contextos. Foram selecionadas duas organizações localizadas no

município de Santana/AP: uma pública (Empresa A) e uma privada (Empresa B), escolhidas pela possibilidade de acessar perspectivas distintas e ampliar a validade dos resultados.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, reconhecidas como instrumento essencial em pesquisas qualitativas por possibilitar acessar opiniões, experiências e interpretações (Daher, 2016). O roteiro contou com 11 questões abertas, elaboradas em torno de quatro dimensões centrais do referencial teórico: processos secretariais, práticas de gestão, eficiência e eficácia.

A escolha dos entrevistados considerou a posição que ocupam nas estruturas organizacionais e, sobretudo, sua relação direta com atividades típicas do secretariado. Na Empresa A, foram selecionados profissionais que atuam como chefe de guarda portuária, secretária de gabinete, analista de operações e analista administrativo (nomeados como entrevistados A a D). Já na Empresa B, a entrevista foi realizada com a gerente de gestão fundiária e responsabilidade social (nomeada Entrevistada E).

Explica-se ainda que as quatro dimensões centrais inicialmente definidas (processos secretariais, práticas de gestão, eficiência e eficácia) serviram como guia para estruturar o roteiro das entrevistas e organizar o processo de análise. Contudo, no tratamento dos dados, verificou-se a necessidade de refinar essas dimensões em categorias mais específicas, capazes de captar nuances presentes nos relatos dos entrevistados e de dialogar diretamente com o referencial teórico.

Desse movimento emergiram os cinco eixos analíticos apresentados na seção de resultados (1. papel do secretariado na organização; 2. práticas centrais do secretariado (processos secretariais); 3. ferramentas e integração de processos; 4. influência do secretariado na tomada de decisão; e 5. comunicação interna e interdependência entre setores), os quais não apenas preservam a essência das dimensões originais, mas também ampliam sua aplicabilidade empírica, permitindo identificar, de forma mais detalhada, como os processos secretariais se articulam às práticas de gestão e repercutem sobre a eficiência e a eficácia organizacional.

A análise dos dados seguiu a abordagem proposta por Birochi (2015), composta por cinco etapas: (i) seleção, com a identificação de inconsistências nas transcrições; (ii) codificação, em que trechos relevantes foram destacados e classificados; (iii) tabulação, com a construção de quadros comparativos para identificar padrões, similaridades e divergências; (iv) análise, que consistiu no confronto das evidências empíricas com o referencial teórico; e (v) interpretação, voltada à extração de significados e implicações para a prática profissional.

4. Resultados e Discussão

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas com profissionais e gestores de diferentes setores das empresas A e B com foco no papel/integração do secretariado (e seus processos) nas atividades de gestão, comparadas à literatura revisada, com destaque para convergências, divergências e contribuições emergentes.

4.1 Papel do Secretariado na Organização

Os relatos dos entrevistados ressaltam, de forma unânime, que o secretariado ocupa um papel estratégico e transversal nas organizações. O Entrevistado B afirmou que “o secretariado desempenha um papel fundamental na organização, assessorando os executivos e integrando-

se às atividades de gestão”. Essa percepção reforça a ideia de que o secretariado deixou de ser apenas uma função operacional e passou a ser elemento articulador, capaz de conectar setores e apoiar decisões (Trindade, 2016).

Na mesma linha, o Entrevistado A destacou que percebe a atuação do secretariado “como uma grande ajuda, nos auxiliando de acordo com as necessidades da empresa, com isso conseguimos aplicar em todas as atividades o que afeta positivamente nos resultados da empresa”. Essa fala dialoga com Araújo e Silva (2018), que ressaltam o potencial do secretariado para agregar valor organizacional por meio da gestão da informação e da comunicação.

O Entrevistado C enfatizou a rapidez e eficiência na organização das informações: “O secretariado fornece, de forma rápida e eficiente, acesso a informações do cotidiano operacional de maneira profissional, além de compilar esses dados e organizá-los para estarem disponíveis sempre que necessário”. Essa fala converge com Oliveira et al. (2017), que destacam a função informacional do secretariado como suporte estratégico para a tomada de decisão.

Já o Entrevistado D ressaltou a dimensão relacional da função: “A gestão executa suas atividades com boas práticas e se forma de maneira excelente quando há apoio do trabalho em equipe. No entanto, essa equipe conta com uma pessoa fundamental para o líder desde o início de uma demanda até o seu encerramento: o secretariado”. Esse relato complementa o que Gomes et al. (2024) apontam sobre o papel do secretariado como mediador entre liderança e equipe, fortalecendo a coesão organizacional.

Na Empresa B, a Entrevistada E trouxe um relato singular, ao destacar que sua própria trajetória profissional foi possibilitada pela formação em Secretariado Executivo:

Atualmente, o organograma da empresa em que atuo não contempla o cargo de secretária. No entanto, minha formação como secretária executiva foi fundamental para minha admissão há 25 anos [...]. Gostaria de ressaltar que, na equipe de Gestão Fundiária, contamos com um tecnólogo em Secretariado que desempenha a função de Analista Sênior, atuando na sistematização da resolução de conflitos fundiários (Entrevistada B, 2025).

Esse depoimento reforça a visão de que a formação em secretariado amplia a empregabilidade e confere ao profissional uma visão sistêmica, capaz de atuar em funções que extrapolam o suporte direto à gestão. Como afirmam Trindade (2016) e Sabino (2006), o secretariado contemporâneo é chamado a assumir funções estratégicas, consolidando-se como agente de transformação organizacional.

Dessa forma, pode-se concluir que os entrevistados reconhecem o secretariado como elo estratégico da organização, confirmando a literatura que o apresenta como articulador de processos, mediador da comunicação e facilitador da gestão. Essa centralidade, contudo, implica em desafios de reconhecimento institucional, demandando mudanças culturais que posicionem o secretariado como área parceira e estratégica (Goulart, 2014).

4.2 Práticas Centrais do Secretariado: Um Olhar sobre os Processos Secretariais

Sobre as atividades essenciais do secretariado, entendidas como os processos da área nessa pesquisa, os entrevistados relataram que:

Além de atividades normais como organizar documentos, e-mails e etc., temos também tarefas administrativas com níveis de competência como: trabalhar em equipe, solução de problemas, ética etc., o que contribui muito para o desenvolvimento da empresa (Entrevistado A, 2025).

Organizar a agenda de compromissos, recepcionar visitantes e manter contatos da empresa, atender e filtrar chamadas telefônicas, redigir e digitar correspondências, organizar e arquivar documentos, reparar e secretariar reuniões, tomar providências relativas às viagens dos executivos, controlar o “caixa pequeno”, atender clientes internos e externos, coordenar equipes (Entrevistado B, 2025).

Considero as atividades de organização de documentos (arquivos), gestão do fluxo de informações e confecção de relatórios de suma importância, pois a partir dessas atividades surgem informações que auxiliam nas tomadas de decisões e nas ações a serem desenvolvidas (Entrevistado C, 2025).

Atividades como agendamentos, elaboração de documentos conforme normas da ABNT, observação atenta do ambiente e análise de perfis dos gestores são fundamentais. Um exemplo é a elaboração da ata da reunião de fechamento semestral do exercício da empresa (Entrevistado D, 2025).

O planejamento a nível estratégico, tático e operacional, gerenciamento de equipes e orçamentos, análise e elaboração de relatórios de resultados. Acredito ser essencial nas discussões estratégicas para gerenciar equipes de forma eficaz, promovendo a colaboração, a produtividade e ética. Também é importante para o planejamento e controle orçamentário, garantindo que nossos recursos financeiros sejam alocados de forma estratégica e utilizados de forma responsável, e principalmente, ter o domínio de uma boa escrita, comunicação e análise crítica (Entrevistado E, 2025).

Os depoimentos convergem para um perfil processual e multifuncional do secretariado, cuja atuação transita do apoio administrativo à articulação gerencial. Na dimensão operacional, emergem rotinas de gestão de agendas, recepção institucional, atendimento e filtragem de demandas, produção e padronização documental, organização e guarda de arquivos, secretariamento de reuniões e logística executiva (Entrevistado B; Entrevistado D).

Na dimensão informacional, destaca-se a curadoria de dados e a elaboração de relatórios de apoio à decisão (Entrevistado C), enquanto, na dimensão comportamental-organizacional, são salientadas trabalho em equipe, solução de problemas e ética como competências transversais que “contribuem para o desenvolvimento da empresa” (Entrevistado A).

Em perspectiva ampliada, o secretariado também participa do planejamento em níveis estratégico, tático e operacional, do gerenciamento de equipes e orçamentos e da análise crítica de resultados (Entrevistada E). Esse escopo confirma a literatura que posiciona o secretariado como gestor de informação e interface organizacional, indo além de tarefas instrumentais (Sabino, 2006; Oliveira et al., 2017).

Um eixo analítico recorrente na fala dos entrevistados foi o mapeamento e a padronização de processos. Todos os participantes reconhecem sua utilidade: do diagnóstico de gargalos e priorização de melhorias (Entrevistados A e E) à eficiência e ao controle operacional (Entrevistado B), passando pela elevação simultânea de eficiência e eficácia por meio de indicadores e ações corretivas (Entrevistado C). A documentação por POPs é citada como mecanismo de continuidade organizacional e redução de curva de treinamento (Entrevistado D).

Esses achados corroboram Santos e Lima (2018), que enfatizaram que a visualização do fluxo torna explícitas interdependências e potenciais de melhoria; alinham-se a Cunha e Melo (2024), para quem a padronização reduz variação e assegura qualidade, e a Araujo et al. (2017), que vinculam mapeamento e gestão orientada a resultados.

Do ponto de vista estratégico, os relatos indicam que o secretariado atua como nó de coordenação entre rotinas, pessoas e informação, encurtando ciclos decisórios por meio de registros fidedignos, relatórios e sínteses (Entrevistados C e D), além de alinhar recursos e prioridades no curto e no médio prazo (Entrevistada E). Em termos de competências, o conjunto de habilidades gerenciais, comunicacionais e tecnológicas, associado a uma postura colaborativa e inovadora, é descrito como condição para sustentar tal papel (Goulart, 2014).

Em suma, os dados empíricos reforçam o entendimento de que os processos secretariais (organizacionais, informacionais e de padronização) constituem infraestrutura crítica para a agilidade, confiabilidade e rastreabilidade das operações, ancorando o secretariado como parceiro da gestão e não apenas como suporte administrativo (Sabino, 2006; Oliveira et al., 2017; Santos & Lima, 2018; Araujo et al., 2017; Cunha & Melo, 2024).

4.3 Ferramentas e Integração de Processos

As falas dos entrevistados revelam a centralidade das ferramentas digitais na integração de processos secretariais e gerenciais. Foram citadas plataformas como NetDoc's, Espalder, SAP, FoodPrints, Trello e sistemas em nuvem (Entrevistados A, B, C, D e E), além de soluções específicas de comunicação como o Send (Entrevistado D). Essas tecnologias, ao viabilizarem armazenamento compartilhado, acompanhamento de demandas e comunicação entre setores, reduzem retrabalho, ampliam a rastreabilidade da informação e garantem maior agilidade no fluxo administrativo. Conforme Durante (2006), softwares de gestão e plataformas digitais são essenciais para a eficiência operacional, enquanto Quinn (2003) ressalta a necessidade de os profissionais de secretariado dominarem tais recursos para manter sua relevância estratégica.

Os relatos também destacam que a integração entre secretariado e gestão depende da interação direta entre profissionais e da clareza de papéis e responsabilidades. Estratégias como a definição de rotinas de documentação (Entrevistado B), a concessão de autonomia e confiança ao setor (Entrevistado C) e a aplicação da Matriz RACI (Entrevistada E) foram apontadas como mecanismos para fortalecer essa sinergia. Esses elementos se alinham a Durante et al. (2007), que defendem a clareza nas funções como requisito para eficiência coletiva.

No entanto, a integração entre processos secretariais e de atividades de gestão enfrenta desafios estruturais e culturais. Entre eles estão a resistência à mudança, ausência de planejamento estratégico, receio em compartilhar informações e falta de multidisciplinaridade (Entrevistados B, C e D). Esses obstáculos podem gerar conflitos entre setores, redundâncias e queda no desempenho organizacional. Tal diagnóstico dialoga com Santos e Oliveira (2019), que identificam a resistência cultural como entrave à inovação, e com Cunha e Melo (2024), que associam falhas de comunicação intersetorial ao retrabalho e à perda de eficiência.

Para esses problemas, as soluções sugeridas pelos entrevistados incluem treinamentos comportamentais, técnicos e de liderança, bem como práticas de incentivo ao trabalho em equipe (Entrevistados A, B, C, D e E). Tais medidas são vistas como fundamentais para superar barreiras culturais e técnicas, permitindo a criação de uma cultura colaborativa e flexível às mudanças.

Tem-se, então, que a integração de processos secretariais e gerenciais demanda não apenas ferramentas digitais, mas também políticas organizacionais de valorização profissional e fortalecimento da comunicação interna, configurando o secretariado como área estratégica e não meramente operacional.

4.4 Influência do Secretariado na Tomada de Decisão

Acerca da influência das atividades de secretariado na tomada de decisão, os entrevistados foram genéricos em alguns momentos, postos que os relatos informam que as atividades de secretariado “influenciam de diversas formas como por exemplo ajudando na organização e na análise de informações” (Entrevistado A) e que geram “agilidade para cumprimento de prazos das demandas e facilidade para elaboração de planos de ações” (Entrevistado E). Outros entrevistados relataram que:

Podem influenciar a tomada de decisões em uma organização de diversas formas, como por meio do gerenciamento de tempo, do atendimento ao cliente e do registro de documentos (Entrevistado B, 2025).

O planejamento é uma atividade muito importante do secretariado e, de forma ampla, abrange execução, financeiro, estratégia, entre outros parâmetros relevantes para a implantação de novos projetos. Um exemplo concreto é a disponibilização de dados operacionais e de custo real de implantação de projetos, o que evidencia se um projeto é viável ou não, considerando localização geográfica e os possíveis resultados a serem alcançados (Entrevistado C, 2025).

O secretariado possui um conjunto de informações detalhadas nos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), os quais contêm os objetivos e práticas de cada gestão. Por ter esse conhecimento, pode influenciar decisões com base em dados concretos. Um exemplo é a escolha de um buffet, considerando horário, tempo de espera e custo (Entrevistado D, 2025).

Os relatos demonstram que a atuação em atividades vinculadas ao secretariado, tais como seus processos secretariais, fornecem insumos relevantes para os processos decisórios, sobretudo por meio da produção de relatórios, registros de reuniões e organização da informação institucional.

A influência do secretariado na tomada de decisão revela uma evolução do papel tradicional de suporte operacional para uma função mais estratégica, apoiada por diferentes respostas dos entrevistados. Tem-se então que o secretariado age como um facilitador na gestão de informações, contribuindo para a formação de opiniões e para a elaboração de alternativas que auxiliarão os gestores na tomada de decisões. Essa abordagem reforça o entendimento de que o secretariado não apenas organiza dados, mas também influencia a dinâmica decisória ao fornecer informações relevantes em momentos cruciais.

Na mesma direção, os relatos direcionam que a autonomia do secretariado em construir uma base de informações estruturadas aumenta sua capacidade de impactar as decisões, especialmente quando estes profissionais estão envolvidos na análise de dados e no acompanhamento de indicadores de desempenho.

Outrossim, a atuação de profissionais de secretariado na execução de tarefas relacionadas à consolidação de informações e à preparação de relatórios estratégicos influencia

diretamente nas decisões gerenciais, ao fornecer subsídios concretos que garantem uma avaliação mais precisa do cenário organizacional. Essa realidade evidencia que o secretariado assume hoje um papel de facilitador no processo decisório, ao promover maior agilidade e precisão na disponibilização dos dados.

Autores como Araújo e Silva (2018), reforçam essa visão ao defenderem que o secretariado, ao dominar ferramentas tecnológicas e entender os processos de negócios, amplia sua capacidade de influenciar as decisões estratégicas, atuando como uma ponte entre a gestão e os demais setores. Oliveira et al., (2017) complementam enfatizando que a participação do secretariado na análise de informações e no acompanhamento de indicadores é imprescindível para que as decisões sejam fundamentadas em dados concretos e em tempo hábil.

Assim, a influência do secretariado na tomada de decisão é consolidada não só pela sua proximidade com a rotina administrativa, mas também pela sua capacidade de oferecer suporte analítico e estratégico, valendo-se de ferramentas tecnológicas e do entendimento aprofundado dos processos.

4.5 Comunicação Interna e Interdependência entre Setores

A atuação do secretariado na gestão da comunicação interna foi destacada como essencial para a fluidez dos fluxos informacionais e para a integração entre diferentes setores da organização. Sobre esse assunto, foi dito que:

Um exemplo seria a transmissão de informações entre colaboradores, líderes e gestores, simplificando as relações com o trabalho, padronizando o que é feito com excelência aqui na empresa (Entrevistado A, 2025).

A gestão da comunicação interna pode impactar positivamente uma área de atuação ao promover a integração, a confiança e a colaboração entre os colaboradores (Entrevistado B, 2025).

Obedecer ao fluxo correto de documentos gera um ganho de tempo favorável para a resolução de demandas. Quando esse fluxo é feito de forma incorreta, ocorre desperdício de tempo, resultando muitas vezes em não conformidades, multas e sanções (Entrevistado C, 2025).

A emissão de relatórios contábeis e a disponibilização de atas de reuniões anteriores foram fundamentais para dar suporte à área contábil e administrativa (Entrevistado D, 2025).

Talvez pelo fato de o profissional de secretariado ter um perfil mais focado na execução, ele acaba se destacando quando se requer proatividade por parte do time (Entrevistado E, 2025).

A análise integrada das falas demonstra que o profissional de secretariado assume um papel de mediação, que reduz ruídos, melhora a efetividade das mensagens institucionais e fortalece a coesão organizacional. Dessa maneira, a comunicação interna e interdependência entre setores revela a complexidade e a importância de uma comunicação eficiente para a integração organizacional e a realização de atividades coordenadas.

As ideias de Roczanski (2009) e Souza, Barreto e Lobato (2022), destacam a comunicação como elemento central na gestão e na integração dos processos organizacionais. Assim, uma comunicação eficaz é fundamental para que os setores compartilhem informações

de forma clara e oportuna, reduzindo ruídos e facilitando a colaboração entre departamentos, alinhando-se às contribuições de Durante et al., (2007), que enfatizam o papel da comunicação na construção de ambientes colaborativos e na redução de conflitos internos.

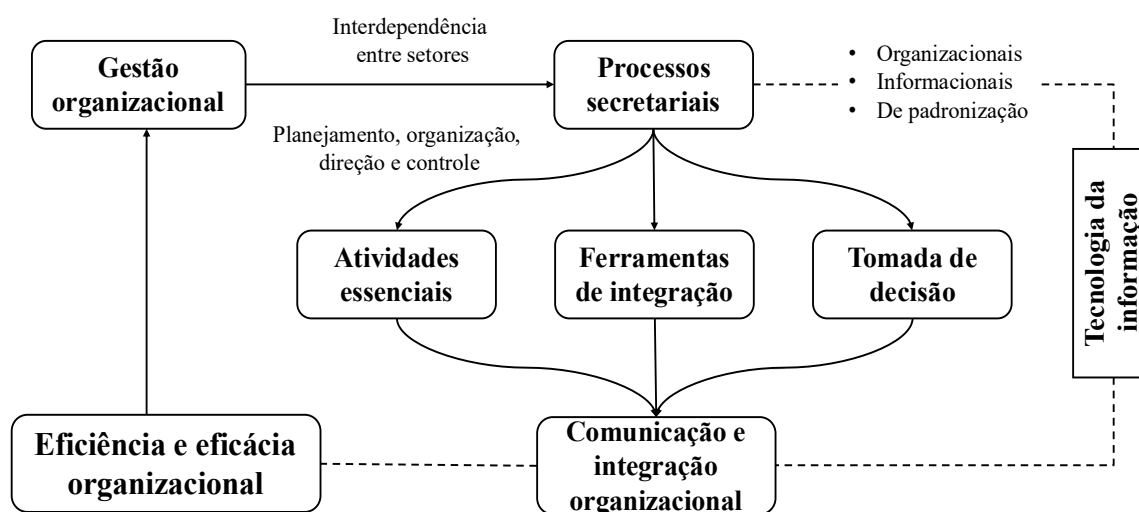
Destaca-se também que a ausência de uma comunicação bem definida pode gerar retrabalho, conflitos ou perdas de informações importantes, o que impacta negativamente a eficiência organizacional, reforçando a importância de uma cultura que valorize a transparência, conforme salientam Paes e Mercês (2012). Além disso, os relatos destacam a necessidade de mecanismos de feedback e de uma cultura de diálogo, que promova canais de comunicação eficazes e uma cultura de abertura para fortalecer a interdependência entre setores (Sabino, 2006; Santos, 2019).

Em suma, observa-se que a comunicação interna eficiente e interdependente é um elemento chave para a sobrevivência e o sucesso organizacional. Como destacado pelos entrevistados, ela promove maior coesão, reduz conflitos e melhora os níveis de coordenação entre setores, contribuindo para uma atuação mais integrada e alinhada aos objetivos estratégicos. Assim, fica evidenciado que uma comunicação bem estruturada e uma cultura que valorize a troca de informações são essenciais para fortalecer a interdependência entre os setores, promovendo maior eficiência e agilidade no alcance das metas organizacionais.

4.6 Integração entre Processos Secretariais e Atividades de Gestão: Análises, Reflexões e Contribuições Emergentes

A seguir, a estrutura analítica da Integração entre Processos Secretariais e Atividades de Gestão sintetiza os principais achados empíricos da pesquisa, funcionando como contribuição teórica ao propor um modelo integrado que evidencia o papel estratégico dos processos secretariais nas organizações.

FIGURA 1– Integração entre Processos Secretariais e Atividades de gestão



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A imagem evidencia como os processos secretariais se articulam com os fundamentos da gestão organizacional e contribuem diretamente para o alcance da eficiência e da eficácia organizacional. O modelo sintetiza as relações identificadas entre as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle), as atividades essenciais do secretariado, o uso de ferramentas de integração, a mediação da comunicação interna e a atuação no processo decisório.

Dessa forma, a análise dos resultados revela uma significativa consonância entre as atividades descritas empiricamente e os processos secretariais conceituados na literatura acadêmica. Conforme apresentado no referencial teórico, os processos secretariais são definidos como um conjunto articulado de funções e práticas administrativas que viabilizam o funcionamento das organizações, compreendendo, entre outros, a gestão de agendas, organização de documentos, assessoria executiva, apoio à comunicação interna e suporte à tomada de decisão.

Nesse sentido, a pesquisa apresenta importantes contribuições teóricas, ao confirmar e aprofundar os conceitos discutidos na literatura. Os relatos obtidos na pesquisa corroboram esse entendimento ao destacarem, com frequência, práticas como a organização de arquivos, o planejamento e controle de agendas, o apoio na realização de reuniões, a confecção de relatórios e a sistematização de informações operacionais.

Assim, a pesquisa revelou que os processos da secretaria podem ser organizados em três áreas principais: organização, informação e padronização. A literatura existente já aborda esses conceitos de maneira indireta (Sabino, 2006; Oliveira et al., 2017; Santos & Lima, 2018; Cunha & Melo, 2024), no entanto, a nossa contribuição reside na proposição de uma categorização que estrutura o trabalho do secretariado de forma mais nítida e funcional.

É relevante destacar que, além de validar as categorias teóricas previamente estabelecidas, os dados empíricos expandem a compreensão do que pode ser considerado processo secretarial. As atividades relatadas, como o controle de “caixa pequeno”, a coordenação de equipes, a elaboração de documentos conforme normas técnicas (como a ABNT) e a participação no planejamento estratégico, embora não citadas com ênfase na literatura clássica sobre processos secretariais, podem ser legitimamente compreendidas como parte desses processos.

Isso porque não se tratam de ações administrativas isoladas ou eventuais, mas sim de atividades integradas a rotinas organizacionais contínuas, que exigem planejamento, organização, execução e controle, características essenciais dos processos. Além disso, são atividades que demandam domínio técnico, capacidade de articulação entre setores e apoio direto à gestão, funções tradicionalmente atribuídas ao profissional de secretariado.

Tais práticas estão, portanto, alinhadas com a concepção adotada de processos secretariais como conjuntos articulados de ações que garantem a fluidez operacional e a efetividade gerencial nas organizações. Reconhecê-las como processos secretariais é também reconhecer a ampliação do escopo de atuação do secretariado frente às demandas crescentes por eficiência, versatilidade e integração institucional. Essas práticas, ao serem integradas à rotina do secretariado, apontam para uma ampliação do seu escopo de atuação, demonstrando o reposicionamento desse profissional em estruturas organizacionais cada vez mais complexas e multifuncionais.

Outro ponto que se destaca, do ponto de vista teórico, é o reconhecimento do papel estratégico do secretariado na condução de mapeamentos de processos, prática fortemente referenciada por autores como Santos e Lima (2018) e Cunha e Melo (2024). Tal prática é considerada fundamental para a padronização de rotinas, otimização dos fluxos internos e implementação de uma gestão orientada por resultados.

No campo prático, os achados da pesquisa evidenciam a relevância do secretariado na operacionalização e suporte da gestão, com forte aderência às quatro funções clássicas do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle, bem como contribuem diretamente para as áreas funcionais da administração: produção, finanças, marketing e gestão de pessoas.

No que diz respeito ao planejamento, observa-se que o secretariado participa ativamente do processo ao auxiliar na construção de relatórios estratégicos, organização de informações gerenciais e na elaboração de planos de ação. Como evidenciado nos depoimentos, os profissionais de secretariado colaboram no planejamento estratégico, tático e operacional, identificando prioridades, organizando agendas críticas e analisando cenários com base em dados organizacionais. Essa atuação posiciona o secretariado como agente facilitador da previsão e definição de objetivos, alinhando sua função ao que Chiavenato (2000) define como a etapa inicial da administração.

Na função de organização, os dados apontam que o secretariado atua de forma decisiva na estruturação dos recursos organizacionais, ao sistematizar processos, definir fluxos de documentos e informações, organizar arquivos físicos e digitais, e contribuir para a clareza das responsabilidades dentro das equipes. Tais atividades permitem que as operações ocorram de maneira ordenada e coordenada, otimizando recursos e reduzindo falhas, elementos centrais na etapa de organização conforme Silva (2013).

No âmbito da direção, os entrevistados ressaltam a participação do secretariado no acompanhamento de equipes, mediação da comunicação interna, organização de reuniões e no suporte à liderança em atividades que demandam coordenação interpessoal. Essa dimensão evidencia o papel do secretariado na motivação de equipes, no fortalecimento da cultura organizacional e na promoção da colaboração entre setores, características essenciais da etapa de direção, que, segundo Fayol (1990), envolve mobilizar pessoas para alcançar os objetivos previamente planejados.

A função de controle também está presente nas atividades descritas, especialmente na elaboração de relatórios de desempenho, na aplicação de procedimentos operacionais padronizados (POPs), na análise de indicadores e na sistematização de processos. Ao assegurar que as tarefas estejam sendo executadas conforme os parâmetros estabelecidos e ao identificar desvios, o secretariado contribui diretamente para o monitoramento e avaliação da performance institucional.

Além de articular-se com o processo administrativo clássico, os dados revelam que o secretariado desempenha papel transversal às principais áreas da administração. Na produção, contribui para a fluidez das rotinas, a organização dos processos e a melhoria contínua por meio do mapeamento de atividades; nas finanças, apoia o controle de pequenos caixas, o planejamento orçamentário e a elaboração de relatórios; no marketing, ainda que de modo indireto, fortalece a comunicação institucional, o relacionamento com stakeholders e a recepção de visitantes, reforçando a imagem organizacional; e, na gestão de pessoas, atua como suporte

aos líderes, organizando reuniões, registrando decisões, promovendo canais de comunicação eficazes e favorecendo o alinhamento entre setores e equipes.

As atividades relatadas, tais como organização de informações estratégicas, apoio na elaboração de relatórios gerenciais, mapeamento de processos, controle orçamentário, articulação entre setores e mediação da comunicação interna, revelam não apenas a execução eficiente dos processos secretariais, mas também a sua gestão efetiva. Essas ações demonstram capacidade de análise crítica, visão sistêmica e domínio de ferramentas que possibilitam o redesenho e o aperfeiçoamento contínuo das rotinas organizacionais, aspectos que caracterizam a gestão secretarial enquanto prática estratégica.

Os resultados evidenciam o fortalecimento da relação entre processos secretariais e objetivos de gestão, uma vez que a sistematização de fluxos de trabalho, o monitoramento de tarefas e a oferta de dados estruturados permitem que as estratégias da alta gestão sejam efetivamente traduzidas em práticas operacionais. Tal dinâmica se alinha à concepção de Brun, Cechet e Neumann (2012), para quem a gestão secretarial cumpre a função de “pensar e dirigir o fazer”, articulando técnica e estratégia no desempenho das funções administrativas.

Outro ponto relevante identificado nos resultados, que corrobora a contribuição prática desse estudo, é o uso intencional de ferramentas de gestão e tecnologias da informação no cotidiano secretarial. A adoção de sistemas como Trello e plataformas de compartilhamento em nuvem ilustra a capacidade dos profissionais de secretariado em integrar soluções digitais ao gerenciamento de processos, promovendo agilidade, rastreabilidade e eficiência. Isso evidencia a transição do secretariado de uma função predominantemente técnica para uma posição de interlocução estratégica, com impactos diretos na governança organizacional.

Portanto, os resultados obtidos não apenas confirmam a existência dos processos secretariais conforme descritos na literatura, como também revelam a presença de práticas adicionais que fortalecem o secretariado enquanto área essencial para a integração administrativa e o suporte gerencial. Tais evidências reforçam a ideia de que os processos secretariais não se restringem a um conjunto fixo de tarefas, mas constituem um campo dinâmico e adaptável às transformações organizacionais. Desse modo, o secretariado emerge como agente ativo na construção da eficiência e da eficácia operacional, atuando de forma transversal e estratégica na estrutura organizacional.

5 Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a integração entre processos secretariais e atividades de gestão contribui para a promoção da eficiência e da eficácia em operações administrativas em contextos organizacionais específicos. Os resultados encontrados evidenciam que os processos secretariais, quando bem estruturados e articulados com as atividades de gestão, exercem papel estratégico no funcionamento das organizações.

Atividades como gestão de agendas, organização de arquivos, elaboração de relatórios, mapeamento de processos e apoio à comunicação interna foram apontadas como fundamentais para garantir fluidez nas rotinas administrativas, embasar a tomada de decisão e facilitar a articulação entre setores. Além destas, atividades como o controle de “caixa pequeno”, a coordenação de equipes, a elaboração de documentos conforme normas técnicas (como a ABNT) e a participação no planejamento estratégico também assumem status de processos secretariais.

Foi possível perceber também que a atuação do secretariado vai além da execução de tarefas operacionais, revelando uma crescente aproximação com funções gerenciais. A participação em etapas de planejamento, organização, direção e controle reforça a importância desse profissional como elo entre a técnica e a estratégia. Nesse sentido, destaca-se a importância da formação contínua, do domínio de tecnologias e da clareza de papéis no ambiente organizacional.

O principal avanço desta pesquisa foi propor a categorização dos processos secretariais em três eixos interdependentes - organizacionais, informacionais e de padronização - oferecendo um quadro analítico que reposiciona o secretariado como área estratégica da gestão organizacional. Embora tais dimensões estejam presentes de maneira difusa em estudos anteriores (Sabino, 2006; Oliveira et al., 2017; Santos & Lima, 2018; Cunha & Melo, 2024), a categorização proposta aqui constitui um avanço, pois organiza esse conhecimento de forma clara e operacional. Tal contribuição não se limita ao campo acadêmico: ela oferece parâmetros para repensar a atuação do secretariado como área estratégica, desafiando práticas ainda restritas à execução e ampliando sua relevância para a gestão contemporânea, especialmente em contextos que demandam eficiência e inovação contínua.

Apesar de alcançar seus objetivos e gerar contribuições para a área de secretariado, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A principal delas refere-se ao número restrito de organizações analisadas, limitando-se a duas empresas localizadas no município de Santana/AP. Embora essa escolha tenha sido estratégica por se tratar de organizações com relevância regional, a abrangência territorial reduzida limita a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos organizacionais, especialmente de outras regiões do país.

Outra limitação está relacionada ao número de entrevistados e à predominância de entrevistas concentradas em uma das empresas, o que pode restringir a diversidade de percepções sobre a integração entre processos secretariais e gestão. Além disso, o estudo adotou exclusivamente a abordagem qualitativa, o que, embora permita uma análise aprofundada das experiências dos participantes, não oferece dados quantitativos que poderiam complementar os achados com indicadores estatísticos de desempenho organizacional.

Futuras pesquisas devem ampliar o escopo territorial e organizacional, contemplando empresas de diferentes portes, setores e regiões do Brasil. Estudos comparativos entre organizações públicas e privadas podem revelar especificidades e convergências na integração entre secretariado e gestão. Além disso, abordagens quantitativas ou mistas podem mensurar com maior precisão os impactos dessa integração em indicadores como produtividade, agilidade e redução de retrabalho.

Outra frente relevante para pesquisas futuras é aprofundar a análise do papel das tecnologias digitais na integração entre secretariado e gestão, considerando o impacto de sistemas de gestão, plataformas de comunicação e softwares colaborativos nas práticas contemporâneas da área. Além disso, estudos voltados à formação profissional e ao desenvolvimento de competências estratégicas despontam como caminhos promissores para fortalecer o secretariado diante das novas exigências do mundo do trabalho.

Assim, em resposta direta ao título deste estudo, a pesquisa evidencia que a integração entre processos secretariais e atividades de gestão promove maior eficiência e eficácia nas operações administrativas. Os resultados demonstram que o secretariado vai além das funções operacionais ou de apoio, e, quando seus processos estão integrados à gestão, assume um papel

central nas organizações. Essa integração gera impactos significativos na organização da informação, na comunicação institucional, no suporte à tomada de decisão e no mapeamento de processos, reforçando a importância do secretariado como área estratégica no contexto organizacional.

Além disso, ao abordar a integração entre os processos secretariais e as práticas gerenciais sob a ótica de profissionais em atuação, o trabalho amplia o entendimento sobre o potencial do secretariado em contextos de inovação, melhoria contínua e gestão baseada em resultados. Essa contribuição é especialmente valiosa para o fortalecimento da identidade profissional dos secretários e secretárias e para a formulação de políticas de capacitação, valorização e inserção qualificada no mercado de trabalho.

Referências

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. DA SILVA, Joelma Soares. DE LIMA, Geovana Alves. BRITO, Daniela Graciela Silva. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013.

BIROCHI, Renê. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2015.

BRUN, Adriana; CECHET, Graziela; NEUMANN, Susana. Gestão secretarial: a evolução das funções do profissional de secretariado e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, n. 8, p. 36-51, 2012.

CHELALA, Cláudia; CHELALA, Charles. Oito décadas da economia do Amapá. In: PORTO, Jadson (Org.). **Amapá: oitenta anos de novas racionalidades e dinâmicas territoriais (1943 - 2023)**. Maringá: Uniedusul, 2023. p. 31.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAHER, Del Carmen. A entrevista como estratégia metodológica de acesso a saberes sobre a empresa. *Ergologia*, n. 16, p. 39-68, 2016.

DURANTE, Daniela Giareta. FERRO, Andrisa. TRAMONTINA, Carolina. VIEIRA, Gislaine. O profissional de secretariado executivo e a visão de processos. **Revista Expectativa**, v. 6, n. 1, p. 63-79, 2007.

DURANTE, Daniela Giareta. Aprendizagem e conhecimento organizacional: contribuições à visão holística da gestão secretarial. **SCHUMACHER, AJ; PORTELA, KCA Gestão**

FAYOL, Jules Henri. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FONTELLES, Maria José; SIMÕES, Maria Grace; FARIAS, Shuntaro Hasegawa; FONTELLES, Ricardo Gomes da Silva. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, v. 23, n. 3, 2006.

- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. V,35, N 03, p. 20-29. São Paulo. Mai/Jun 1995.
- MOUZAS, S. **Efficiency versus effectiveness in business networks**. Journal of Business Research, v.59, p. 1124- 1132, 2006.
- NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, F. L. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.
- NEUMAN, W. Laurence. **Social research methods, qualitative and quantitative approaches** (3rded.). Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles das. **A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial**. Universidade Federal do Amapá-UNIFAP–Macapá (AP)– 26 a 28 de setembro de 2012, v. 45, 2012.
- PAES, Raul Vitor Oliveira; SIMONIAN, Lígia Terezinha Lopes; CORREIA, Marcelo de Souza. **Análise dos processos secretariais das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará**. *Revista Capital Científico*, v. 17, n. 3, p. 100–117, 2019.
- PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p.
- ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. **A Gestão de Processos em Ambientes Universitários: o exemplo da Unicamp**. Santa Catarina, 2009.
- ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.
- SABINO, Rosimeri Ferraz. **A profissão de secretário executivo no Brasil: políticas para formação e emprego**. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação). Universidade São Marcos, Tatuapé, SP. 2006.
- SABINO, Rosimeri Ferraz e MARCHELLI, Paulo Sérgio. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, . 7, n. 4, dez. 2009.
- SANTOS, Rejane Cruz Pereira dos. **A gestão secretarial na percepção de uma amostra de discentes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal da Paraíba – Campus IV**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Aplicadas e Educação, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Campus IV, João Pessoa, 2023.
- SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações (DERAD103)**. Plageder, 2016.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da administração. 3. ed. **São Paulo: Pearson**, 2013.
- SOUZA, Keliane Bastos de; BARRETO, Thayze Guedes; LOBATO, Marília Gabriela Silva. **PROCESSOS SECRETARIAIS E SUA RELEVÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**. V Seminário de Secretariado da Universidade Federal do Amapá: Anais. Macapá, 1d, 2023. Disponível em: <https://www2.unifap.br/secretariado/anais-de-eventos>. Acesso em: 05 set. 2024.

TRIVINOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.