

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA E SECRETARIADO EXECUTIVO: UMA ANÁLISE COM PROFISSIONAIS BRASILEIROS**

**JULIANE FONSECA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

**CARLA MARIA SCHMIDT**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

**IVANETE DAGA CIELO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

# GOVERNANÇA CORPORATIVA E SECRETARIADO EXECUTIVO: UMA ANÁLISE COM PROFISSIONAIS BRASILEIROS

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as discussões sobre governança corporativa têm se intensificado, levando as empresas 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 de governança uma variedade de habilidades, conhecimentos e atributos, necessitando de indivíduos bem-preparados para ocupar a função do cargo de governança. 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 de 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 importante nas operações empresariais.

Desse modo, o presente estudo se propõe responder o seguinte questionamento: 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 executivo pode contribuir com a governança corporativa nas organizações em que atua.

A partir da compreensão do elo entre governança e o profissional de secretariado, o estudo poderá contribuir 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, seguida pelo porte teórico utilizado para embasar a pesquisa. A terceira seção destina-se a metodologia; a quarta seção é destinada à discussão dos resultados e a quinta reúne as conclusões do estudo. As referências concluem o presente trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito de governança corporativa

A governança corporativa envolve um conjunto de regras e de atividades que determina o modo pelo qual a empresa deve operar. Trata-se de um meio de estabelecer e manter a harmonia entre os acionistas e os altos executivos das empresas. Segundo Monks e Minow (2004), a governança é um 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; c) 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, p.5), a governança corporativa é um “conjunto de princípios e de práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia (*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) entende 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 elencadas, compreende-se que a governança corporativa 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.

### 2.2 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, os 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. Para Silveira (2009, p. 27), o tema teve destaque nos anos 1980 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 conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios da Governança Corporativa

<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.
<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 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: elaborado pelas autoras com base no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (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.

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.

### 2.3 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 contribuam 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.

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, ao compreender 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 o Quadro 2.

Quadro 2 – Características principais 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: elaborado pelas autoras com base no Instituto Brasileiro de Governança (2015)

Ao analisar o Quadro 2, nota-se que para exercer a secretaria da governança é necessário alguém bem-preparado, comprometido e adaptável para atender às demandas do mundo empresarial, podendo advir de diversas áreas, a exemplo do Secretariado Executivo.

#### 2.4 O profissional de Secretariado: habilidades e conhecimentos requeridos

Ao longo das últimas décadas, 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 e 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. No entanto, de acordo com Amaral *et al.* (2012), 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 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 de secretário executivo ocupa uma posição bastante privilegiada no ambiente organizacional, isto é, trabalha diretamente no nível estratégico de uma organização, e, assim sendo, 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 (Brasil, 2005) referente as Diretrizes Curriculares Nacionais destacam as competências, as habilidades e os requisitos essenciais para a formação do profissional de Secretariado Executivo, conforme Quadro 3.

Quadro 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 (Brasil, 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).

### 3 METODOLOGIA

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. Segundo Gil (2002), na pesquisa descritiva caracteriza-se o perfil, a opinião e condições gerais da amostra.

Quanto à forma de coleta de dados, 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 a 10 de abril de 2024, contendo um total de 13 perguntas. Dessas, quatro foram 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. Após a identificação dos perfis adequados, foram enviadas mensagens individuais para cada respondente, convidando-os a participar do estudo. Além disso, foi realizada uma publicação na Plataforma *LinkedIn*, visando alcançar os profissionais requeridos. Os dados coletados caracterizam-se como primários. 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.

Ao total foram recebidas 33 respostas de profissionais aptos 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, foram utilizadas as ferramentas *WordArt* para a construção da “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”. Além disso permite 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 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.

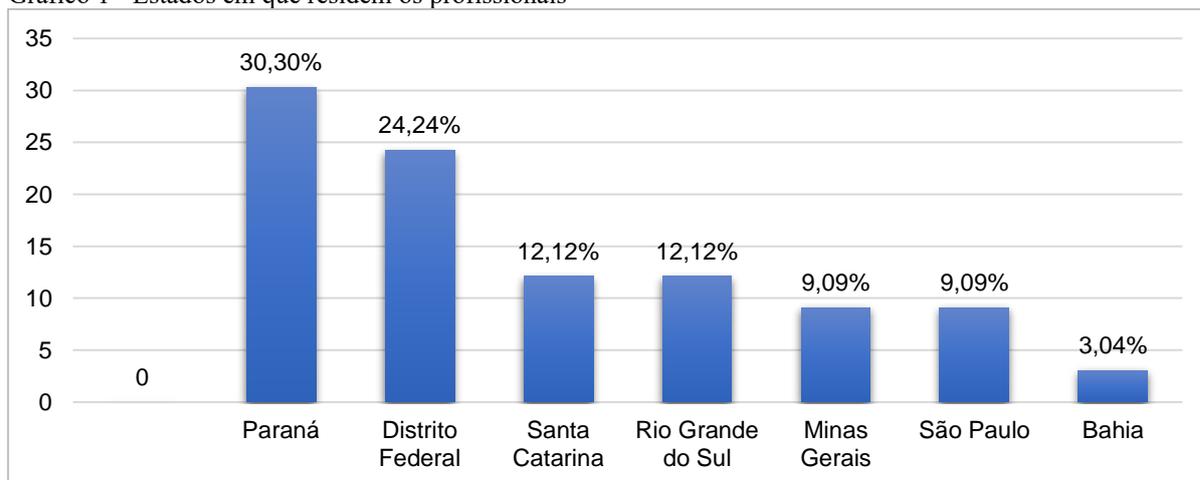
#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente o questionário buscou mapear o perfil dos respondentes, permitindo entender o contexto e as características dos participantes da área secretarial. 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 o que Bonzanini (2010) pontua, afirmando 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, sendo este o maior percentual. Na sequência, 30% afirmaram ter acima de 40 anos e 27% possuem entre 21 e 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, evidenciado pelo percentual 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 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 pelo Gráfico 1. Esta análise permite observar a distribuição geográfica dos profissionais que atuam na área da governança e que possuem formação em Secretariado Executivo no Brasil.

Gráfico 1 - Estados em que residem os profissionais



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Pelo Gráfico 1, 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

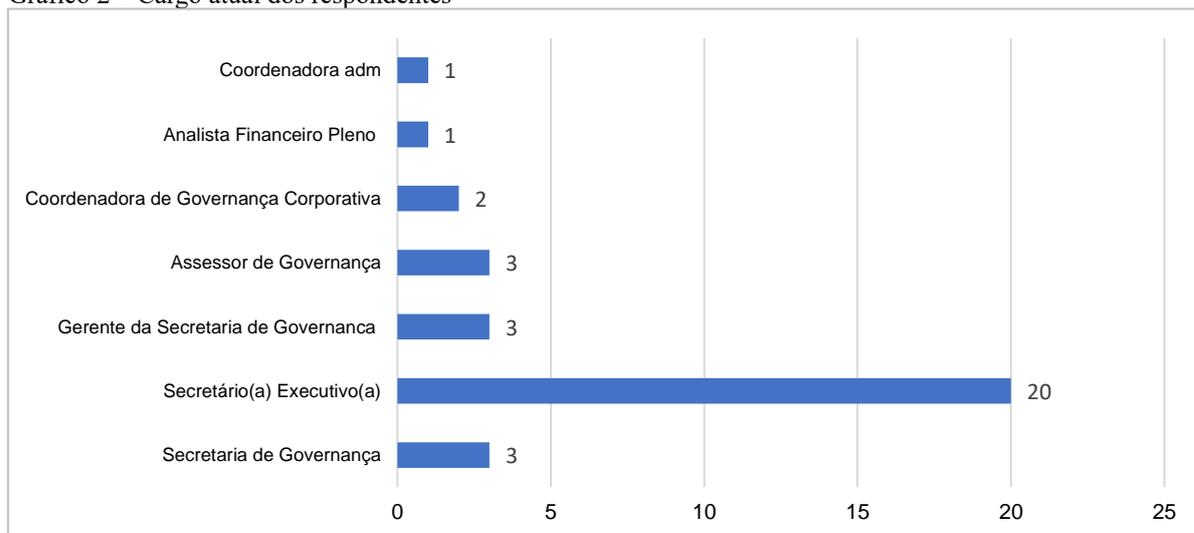
estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul contribuíram com 12,12% cada, seguidos por Minas Gerais e São Paulo com 9,09% cada, e por fim, a Bahia com 3,04% da amostragem.

Essa diversidade geográfica foi viabilizada pela Plataforma *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 *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 e 18% em organizações sem fins lucrativos. Assim, 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 pelo Gráfico 2.

Gráfico 2 – Cargo atual dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Observa-se que 20 respondentes atuam nas organizações como Secretário(a)s Executivo(a)s. Observa-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 Coordenador(a) de Governança. Os demais cargos correspondem a área administrativa e financeira, embora atuem no contexto da governança.

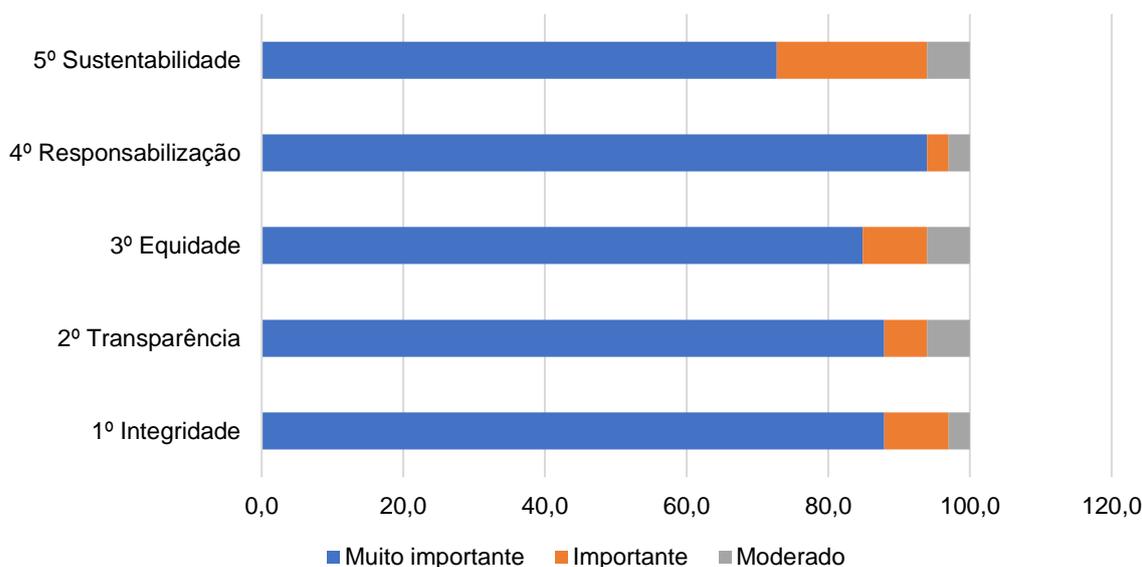
Assim, denota-se que a maior parcela dos respondentes possui cargo de Secretário(a) Executivo(a). Esta análise ressalta, em concordância com D'Elia e Neiva (2009), que o profissional de secretariado executivo ocupa uma posição privilegiada no ambiente organizacional, trabalhando diretamente no nível estratégico. Assim sendo, está envolvido com os mais diversos tipos de negociação, tornando-se uma peça-chave no ambiente corporativo, especialmente no contexto da governança.



assessorar a diretoria e gerenciar agendas. Além disso, ele apoia os processos de governança, presta assistência administrativa à Diretoria e Comitê, gerencia informações e documentos, registra atas e organiza assembleias e eleições de conselheiros. O perfil encontrado na pesquisa está de acordo com o que apregoa Landriscina (2019), quando diz que este profissional é responsável por auxiliar 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.

Na sequência, analisaram-se quais os princípios da governança os respondentes consideram importante para o funcionamento da organização em que atuam. O resultado pode ser verificado pelo Gráfico 4.

Gráfico 4 – Princípios da governança corporativa



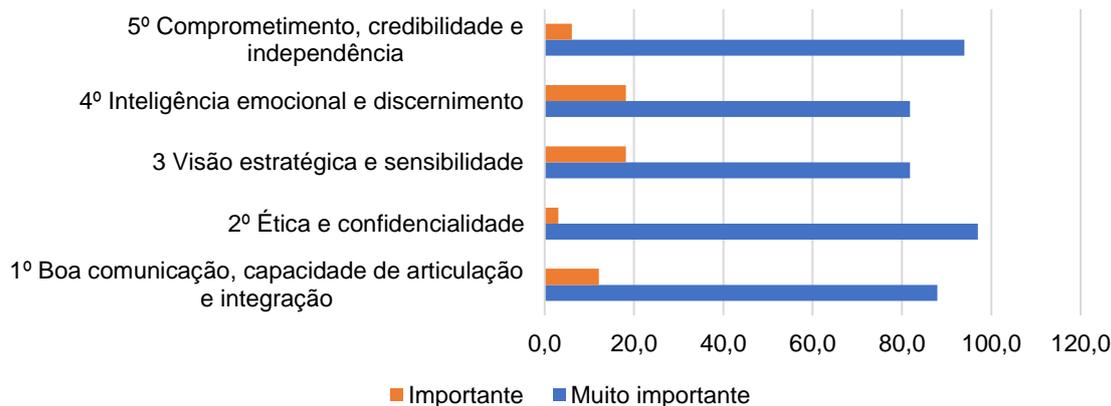
Fonte: dados da pesquisa (2024)

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, no Gráfico 5 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.

Gráfico 5 – Competências recomendadas para atuação na governança



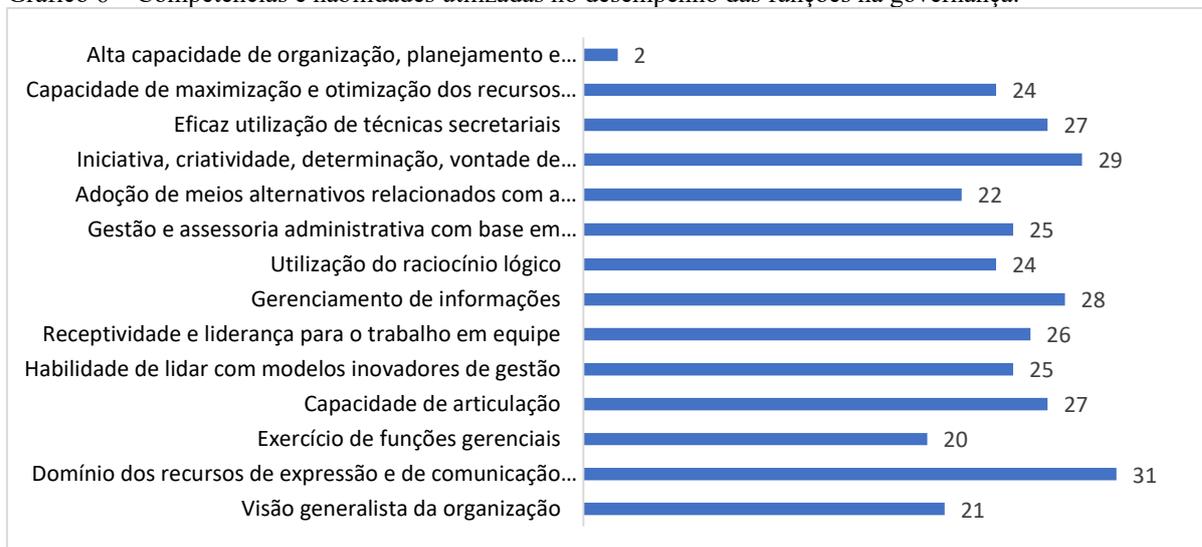
Fonte: dados da pesquisa (2024)

O Gráfico 5 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". A competência - Boa comunicação, capacidade de articulação e integração - foi considerada "muito importante" por 87,9% e por 12,1% "importante".

Essas competências são consideradas essenciais para uma governança eficaz e bem-sucedida. A alta classificação dessas competências reflete a consciência dos respondentes sobre sua relevância e impacto na gestão corporativa. 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. Portanto, os respondentes podem ter considerado essas competências como as mais importantes devido ao seu papel crucial na governança corporativa e no sucesso organizacional.

No questionário também se investigou quais competências e habilidades trabalhadas no Curso de Graduação em Secretariado, os respondentes consideram "importante". Vale dizer que nessa pergunta, o respondente poderia assinalar mais de uma alternativa, conforme apresenta o Gráfico 6, a seguir.

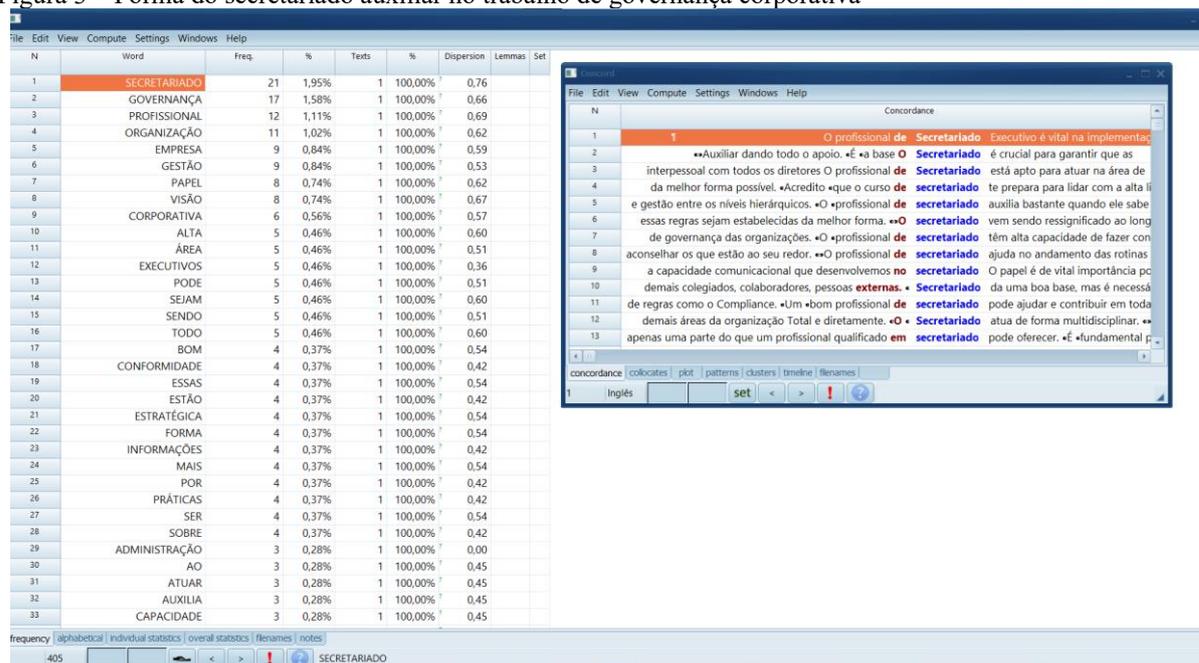
Gráfico 6 – Competências e habilidades utilizadas no desempenho das funções na governança.



Fonte: dados da pesquisa (2024).



Figura 3 – Forma do secretariado auxiliar no trabalho de governança corporativa



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Pela Figura 3, visualiza-se que as palavras com maior repetição foram “secretariado” e “governança”. O Quadro 4 apresenta as quatro frases com essas palavras que apareceram com maior frequência no que se refere ao trabalho de governança.

Quadro 4 – Maneira pela qual o profissional de secretariado auxilia no trabalho de governança corporativa

“O Secretariado auxilia cem por cento no trabalho, governança é sobre sigilo, sobre assessoria e imparcialidade e o secretariado te 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 no contexto da governança corporativa e 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. Em suma, as respostas refletem uma visão abrangente e valorizada do papel do profissional de Secretariado Executivo no apoio à governança corporativa. Dessa forma, o secretariado executivo, com suas características de organização e comunicação e habilidades de gestão, pode contribuir para um melhor desempenho da governança corporativa.

## 5 CONCLUSÃO / CONTRIBUIÇÃO

Os resultados revelaram que a maioria dos respondentes possui considerável experiência na área da governança corporativa, além de reconhecer a importância fundamental de princípios

como responsabilização, transparência, integridade, equidade e sustentabilidade para o bom funcionamento das organizações. Quanto às competências recomendadas para atuar na governança, destacaram-se a ética, a confidencialidade, a boa comunicação, a capacidade de articulação e a integração, o comprometimento e a visão estratégica.

Esse cenário apontou para o papel importante do profissional de secretariado executivo como facilitador, mediador e gestor de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. Sua habilidade de organizar, comunicar de forma eficaz, manter a imparcialidade e gerenciar informações é crucial para garantir a transparência, prestação de contas e conformidade da organização. Esses achados refletem a importância do papel do profissional de Secretariado Executivo no apoio e na gestão da governança corporativa.

Entende-se assim que a pesquisa alcançou seu objetivo ao fornecer *insights* valiosos sobre a contribuição do profissional de secretariado executivo para a governança corporativa. A pesquisa traz informações capazes de orientar tanto a prática profissional quanto a formulação de políticas e programas de capacitação para profissionais dessa área, contribuindo para o aprimoramento contínuo da governança corporativa no contexto empresarial.

Contudo, é válido ressaltar que a pesquisa não apresentou representatividade de todas as regiões do Brasil, em especial o Nordeste. Nesse sentido, ao analisar os achados obtidos, deve-se considerar a lacuna na representatividade geográfica. Para estudos futuros, seria recomendado abranger uma amostra com representatividade nacional.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, J.C.D.D et al. Profissional de secretariado: competências e habilidades no mundo corporativo. **Pós em revista do centro universitário Newton Paiva**. Belo Horizonte, n. 6, p. 56-61, 2012.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

BONZANINI, Suzana Helena Strate. O profissional de secretariado executivo nas relações internacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 2, p. 142-161, 2010.

BOVESPA. **Bolsa de Valores de São Paulo**. 2009. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/Empresas/InstInfoEmpresas/SegmentoListagem.asp?tit=25>. Acesso em: 02 mar. 2024.

BRASIL. **Resolução nº. 3, de 23 de junho de 2005**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 4 mar, 2024.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio. **Mercado de Capitais**. 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIARETTO, Silvana; PAES, Silvana Pugedo Frade. A influência de agente de governança no processo de governança corporativa: um estudo bibliográfico sobre a secretaria de governança. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 2, n. 1, p. 128-143, 2017.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 2 mar. 2024.

D'ELIA, M. E. S.; NEIVA, E. G. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2 Ed. São Paulo: IOB, 2009.

FEITOSA, Jamille Muniz; SABINO, Rosimeri Ferraz. A influência dos conhecimentos extracurriculares na carreira do secretário executivo. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 9, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 5 Ed. São Paulo, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2023.

LANDRISCINA, G. **Conheça as principais competências do profissional de governança**. 2019. Disponível em: <https://ibgc.org.br/blog/profissional-governanca>. Acesso em: 12 mar. 2024.

LINKEDIN. **Sobre o LinkedIn**. 2021. Disponível em: <https://about.linkedin.com/ptbr?Ir=1>. Acesso em: 8 abr. 2024.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate Governance**. Malden, MA: Blackwell, 2004.  
NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OCDE. **Principles of Corporate Governance**. 2015. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>. Acesso em 8 abr. 2024.

SANTANA, Maria Helena. **O Novo Mercado e a Governança Corporativa**. Revista da CVM, nº 34, janeiro de 2002.

SARDINHA, Tony Berber. **Pesquisa em linguística de Corpus com WordSmith Tools**. Campinas: Mercado de Letras, 2009.

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma**. 2 Ed. São Paulo, Saraiva, 2014.

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma**. 1 Ed. São Paulo, Saraiva, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2005.

SILVEIRA, Alexandre Di Maceli da. **Governança Corporativa: Desempenho e valor da empresa no Brasil**. 3ª Ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

TESSARINI, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018.