





## Secretariado executivo no ambiente das startups

*Executive secretariat in the startup environment*

Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara<sup>1</sup>, Sabrina Braga da Costa<sup>2</sup>, Conceição de Maria Pinheiro Barros<sup>3</sup>, Daniela Giareta Durante<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal do Ceará, Brasil, Mestra em Administração, e-mail: [reginasoaresm@gmail.com](mailto:reginasoaresm@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Ceará, Brasil, Bacharela em Secretariado Executivo, e-mail: [sabrinabragaa1@gmail.com](mailto:sabrinabragaa1@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Federal do Ceará, Brasil, Doutora em Educação, e-mail: [conceicaoompb@ufc.br](mailto:conceicaoompb@ufc.br)

<sup>4</sup> Universidade Federal do Ceará, Brasil, Doutora em Administração, e-mail: [danielagiareta@gmail.com](mailto:danielagiareta@gmail.com)

### RESUMO

O presente trabalho surgiu do interesse pela atuação secretarial no ambiente das *startups*, em virtude de ser um mercado em crescente expansão e pouco explorado cientificamente pelo Secretariado Executivo. O estudo teve por objetivo analisar a percepção dos cargos de chefia de *startups* cearenses sobre a relevância do exercício das competências secretariais nesse modelo de negócios. A pesquisa, caracterizada como qualitativa, com abordagem exploratória, foi implementada por meio de formulário via *google forms*, com participação de 30 respondentes, sendo eles gestores de 24 *startups*. De acordo com os resultados, as competências técnicas, analíticas e comportamentais foram consideradas, porém, as analíticas e comportamentais tiveram maior relevância e são mais requeridas no ambiente de *startups*, destacando as principais como resolução de problemas, tomada de decisão e adaptabilidade. O principal desafio apontado pelos representantes das *startups*, foi a dificuldade em encontrar pessoas qualificadas no mercado. Revelou-se ainda a inexistência de Secretários Executivos nas *startups* participantes, embora tenham avaliações positivas sobre as competências secretariais. Estes achados demonstraram que há demanda dos gestores de *startups* cearenses por profissionais qualificados com formação multidisciplinar, mas eles desconhecem que essa demanda pode ser atendida por profissionais do Secretariado Executivo.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; *Startups*; Competências secretariais.

### ABSTRACT

The present work arose from the interest in secretarial work in the startup environment, as it is a growing market and little explored scientifically by the Executive Secretariat. The study aimed to analyze the perception of the leadership positions of startups from Ceará on the relevance of the exercise of secretarial skills in this business model. The research, characterized as qualitative, with an exploratory approach, was implemented through a form via *google forms*, with the participation of 30 respondents, who were managers of 24 startups. According to the results, technical, analytical and behavioral skills were considered, however, analytical and behavioral skills were more relevant and are more required in the startup environment, highlighting the main ones such as problem solving, decision making and adaptability. The main challenge pointed out by the startups' representatives was the difficulty in finding qualified people in the market. It was also revealed the lack of Executive Secretaries in the participating startups, although they have positive evaluations on the secretarial skills. These findings showed that there is a demand from Ceará startup managers for qualified professionals with multidisciplinary training, but they are unaware that this demand can be met by professionals from the Executive Secretariat.

Keywords: Executive Secretariat; *startups*; secretarial skills.

## 1 INTRODUÇÃO

A formação em Secretariado Executivo, prevista pelas Diretrizes Curriculares Nacionais em Secretariado (BRASIL, 2005), apresenta uma matriz educacional com o objetivo de capacitar profissionais para atuarem nas áreas de assessoria, gerência, consultoria e

empreendedorismo, de modo que o último, foi de suma importância para o direcionamento deste trabalho.

Sendo o tema secretariado e empreendedorismo recorrente nas áreas de pesquisa, identificou-se uma lacuna no segmento da atuação em *startups*. *Startups* são empresas que surgem em um ambiente improvável, visando crescerem rápido, desenvolvendo um modelo escalável de negócio e que vivem em um espaço de incertezas, (BLANK; DORF, 2014, RIES, 2012). Segundo dados da Associação Brasileira de Startups (2022), existem cadastros de mais de vinte mil *startups* no Brasil, de modo que se constata o crescimento do mercado ao comparar com os dados dos anos anteriores.

A presente pesquisa visa analisar do ponto de vista dos cargos estratégicos de *startups* a seguinte problemática: Qual a relevância das competências secretariais para as *startups*?

A carência de pesquisas que abordem o exercício do secretariado executivo em *startups*, despertou o interesse em buscar entender como os profissionais da área podem atuar nesse recorte do mercado. Atualmente, ao pesquisar sobre secretariado e *startups* nos repositórios da UFBA, UFC, UFSC portal de periódicos da CAPES, na Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), na Revista Expectativa da Unioeste e na Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), não é possível encontrar nenhum trabalho a respeito do assunto. Apenas um trabalho sobre o SE e *startups*, foi encontrado, na *Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies* (SCRIBES), sob o título “O perfil do profissional de secretariado executivo atuante em startups”, de autoria Luciani, Camargo e Oliveira, publicado em 2022. A obra analisa o perfil de SE que atuam em *startups*. Com isso, observa-se uma oportunidade para investigar essa temática pouco explorada pela área secretarial, considerando que a formação dos secretários executivos contempla conhecimentos e habilidades necessárias à empresas de base tecnológica e ante à escassez de textos científicos abordando a relação de trabalho desse profissional e as *startups*

O presente trabalho busca estudar o mercado de *startups*, e entender quais competências são mais procuradas pelos cargos de gestão dessas empresas para atuação profissional, considerados os seguintes objetivos específicos: identificar os desafios enfrentados pelas *startups*; averiguar a relevância do exercício de competências secretariais em *startups*. identificar os conhecimentos sobre a área secretarial na visão dos cargos de chefia das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em função das novas empresas emergentes no mercado, com modelos de vendas diferenciados dos tradicionais, visando a praticidade e acessibilidade com o uso das tecnologias, vale discutir sobre os desafios que essas novas organizações têm encontrado para se desenvolverem.

## 2.1 EMPRESAS TRADICIONAIS VS *STARTUPS*

A definição de *startup*, na visão de Ries (2012), é um empreendimento que funciona como uma organização humana voltada para criar um novo produto/serviço diante de um ambiente de extremas incertezas. Em complemento, Blank e Dorf (2014) afirmam que são organizações temporárias que buscam um modelo de negócios replicável, recorrente e lucrativo, evidenciando um campo inconstante para certezas e demanda de inovação.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019), startups apresentam um ciclo de vida dividido em quatro estágios, sendo eles: a) Ideação: fase do processo de testagem de hipóteses, no qual ainda não há nada estruturado, nesse momento os empreendedores estão em busca de entender o problema que querem resolver no mercado; b) Validação: fase de validação da ideia, também conhecida como *Minimum Viable Product* (MVP), onde uma versão prototipada é lançada no mercado a fim de validar a proposta de produto/serviço, assim testando as hipóteses definidas; c) Tração: fase em que o produto/serviço foi validado, a *startup* está em busca de aumentar os clientes e conseqüentemente o faturamento; e, d) Escala: fase em que a *startup* já está consolidada e seu maior desafio é crescer em ritmo acelerado, se o modelo se apresentar replicável, a *startup* passa a enfrentar os desafios de uma *scale-up* (já possui um produto pronto e seus principais desafios são vender).

Segundo a Associação Brasileira de Startups (ABS, 2022), organizações que nascem de um modelo de negócios ágil e enxuto, gerando valor para os clientes e resolvendo problemas do mundo real, caracterizam-se como *startups*, ou seja, desenvolvem-se em ambientes incertos, buscando solucionar dores reais do mercado e atender as demandas que outras organizações ainda não solucionaram.

### 2.1.1 Crescimento de mercado

Em 2015, o Brasil possuía 4.451 *startups*, em 2022 a base de cadastros da ABS contabiliza mais de 21.000. O crescimento desse novo modelo de negócios e suas subdivisões

pelo país, conta com 78 comunidades, distribuídas em 773 cidades, contabilizando 6.083 membros, segundo dados coletados em 28/03/2022 (STARTUPBASE, 2022).

Com base nos dados de crescimento mencionados sobre o mercado de *startups*, é possível perceber que com o passar dos anos o ramo tem mobilizado crescente número de pessoas, logo, torna-se importante criar iniciativas para fomentar o desenvolvimento dessas novas ideias, bem como para que deem suporte no desenvolvimento das já existentes.

Matos e Radaeli (2020) destacam que nos últimos anos muitas iniciativas individuais de educação surgiram para compartilhar o conhecimento sobre empreendedorismo e tecnologia, por entenderem que as demandas do mercado de trabalho estavam acompanhando as transformações da sociedade e o ambiente formal acadêmico estava falhando na qualificação dos profissionais.

Além da necessidade de criar eventos para propiciar o surgimento de novas *startups*, esse mesmo mercado abriu oportunidades para o surgimento das aceleradoras de *startups* e hubs de inovação, sendo voltados para acelerar o desenvolvimento das organizações, através de conteúdos, conexões com empreendedores renomados e até mesmo investimento financeiro, propiciando redes de comunicação que auxiliam no planejamento de escalar das *startups*.

Startups como a Uber modificaram o sentido do transporte, como o Ifood ampliaram o cardápio de alimentação e a praticidade para entregas, como o Nubank diminuíram as burocracias com os bancos físicos. Para Blank (2013), a geração de uma economia inovadora, com o perfil de rápida expansão como o das *startups*, nunca foi tão necessária.

### 2.1.2 Desafios enfrentados em *startups*

Blank. (2013) apresenta um estudo publicado em Harvard Business School, informando que 75% das *startups* lançadas não vingavam, o que para Blank poderia mudar com base na criação da metodologia *lean startup*, e no processo de disseminação da mesma:

Em vez de executar planos de negócios, operar na surdina e lançar produtos totalmente acabados, jovens empreendimentos estão testando hipóteses, buscando a opinião de clientes cedo (e com frequência) e apresentando um “produto mínimo viável” a interessados. Esse novo processo reconhece que a busca de um modelo de negócios (que é a principal tarefa diante de uma startup) é algo totalmente distinto da execução desse modelo (que é o que empresas estabelecidas fazem). (BLANK, 2013, p. 37)

Blank e Dorf (2014, p. 15) defendem que o “empreendedorismo não é um livro de receitas ou um *checklist*”, apesar da quantidade de livros e autores no mercado que falem sobre

dicas do que fazer para não fracassar, a inovação em si apresenta um risco, o de criar algo novo, ou, no cenário das *startups*, apresentar algo que revolucione o mercado. Os autores discorrem ainda sobre os nove pecados mortais do modelo de lançamento de um novo produto, onde o empreendedor idealiza toda uma jornada de crescimento do seu negócio, baseado na sua compreensão de modelo mental dos conhecimentos sobre os formatos tradicionais de iniciar um negócio.

Estes nove pecados abordados pelos autores, caracterizam-se por:

- a. presumir que sabe o que o cliente quer, sem realizar os testes no mercado;
- b. acreditar que sabem as melhores características para o produto, baseados nos próprios entendimentos;
- c. focar na data de lançamento, acreditando que não haverá outras etapas para reavaliação;
- d. priorizar a execução ao invés de testar as hipóteses, analisar os aprendizados e a interação;
- e. trabalhar com plano de negócios tradicional, entendendo que o mesmo não atende as demandas de uma *startup*;
- f. preocupar-se com títulos e cargos tradicionais, esquecendo-se do mais importante que é a operação em si;
- g. permitir que o setor de vendas e marketing execute o plano, sem acompanhamento de cargos mais estratégicos;
- h. acreditar que injetar dinheiro vai aumentar a escala, supondo que o investimento sempre irá resolver os problemas;
- i. gerir uma *startup* em um período de crise, evitando pivotar ou identificar os gargalos, leva a altos custos com financiamento.

Apesar das orientações sobre o que não fazer no início de uma *startup* e de mesmo assim, ainda ser impossível definir caminho único para o sucesso de um empreendimento, as decisões adotadas por cada empreendedor em razão dos desafios de sua jornada determinarão os resultados obtidos. Por isso, a base conceitual e teórica é necessária para ampliar a capacidade de visão do empreendedor e minimizar os riscos de insucesso.

Sobre estes riscos de insucesso, foram identificados vários desses motivos segundo uma pesquisa realizada com 111 *startups* pela empresa norte americana *CB Insights* (2018), atuante no mercado de análise de negócios, banco de dados globais e fornecedora de inteligência de mercado sobre empresas privadas e investidores, que apresentou os seguintes dados: Ficou sem dinheiro (38%); Não tinha necessidade de mercado (35%); Foram superadas pela concorrência

(20%); Modelo de negócios falho (19%); Desafios regulatórios/questões jurídicas (18%); Questões de precificação (15%); Não tinham a equipe certa (14%); Lançou o produto na hora errada (10%); Produto ruim (8%); Desarmonia entre a equipe (7%); Pivotou na hora errada (6%); e Falta de paixão (5%).

Ao considerar os nove pecados mortais para o lançamento de um produto na visão de Blank e Dorf (2014) e comparar com os motivos que levaram as startups da pesquisa da CB Insights (2018) a fracassarem, é possível conectar os erros cometidos com as causas coletadas na pesquisa, como demonstra o Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1** – O que não fazer para fracassar

PECADOS BLANK E DORF (2014)	PESQUISA CB INSIGHTS (2018)
Achar que sabe o que o cliente quer	Não tinha necessidade de mercado (35%)
	Produto ruim (8%)
Acreditar que sabem as melhores características para o produto	Foram superadas pela concorrência (20%)
Focar na data de lançamento	Produto lançado na hora errada (10%)
Priorizar a execução ao invés de testar as hipóteses, analisar os aprendizados e a interação	Questões de precificação (15%)
	Pivotou na hora errada (6%)
	Falta de paixão (5%)
Trabalhar com plano de negócios tradicional	Modelo de negócios falho (19%)
Preocupar-se com títulos e cargos tradicionais	Não tinham a equipe certa (14%)
Permitir que o setor de vendas e marketing execute o plano	Desarmonia entre a equipe (7%)
Acreditar que injetar dinheiro vai aumentar a escala e; Gerir uma <i>startup</i> em um período de crise	Ficou sem dinheiro (38%)
	Desafios regulatórios/questões jurídicas (18%)

Fonte: Elaborado nesta pesquisa (2024).

### 2.1.3 Atuação em *startups*

Empresas de grande porte, com modelo de gestão tradicional e suas divisões hierárquicas, apresentam dificuldades no que tange a tomada de decisão e ação rápida, uma vez

que seus processos se tornam mais demorados devido ao fluxo de departamentos que precisam ultrapassar (CHIAVENATO, 2007).

*Startups* possuem dinamismo nos inícios de suas jornadas, o que para Chiavenato (2007), é um fator que permite a flexibilidade de mudanças rápidas, uma vez que não há uma hierarquia de setores e pessoas, facilitando a comunicação. Corroborando a afirmativa de Chiavenato (2007), Ries (2012), cita as startups com a mesma necessidade de serem ágeis, pois *não* podem demorar muito tempo para tomar decisões e mudar seus processos de validação, partindo do conceito do modelo *lean*, elas devem testar, avaliar e mudar, até encontrarem o modelo ideal.

Blank e Dorf (2014) comentam sobre como um empreendedor deve agir para se diferenciar do comportamento padrão de um *Chief Executive Officer* (CEO) de grande empresa, mensurando ainda a importância de escolher uma equipe certa para atingirem os objetivos, de modo que:

Empresários fundadores arregaçam as mangas para fazer com que sua visão se transforme em um negócio verdadeiro. Para obter êxito, devem abandonar o *status quo*, recrutar uma equipe que compartilhe da visão que têm e avançar juntos naquilo que apresenta ser um novo caminho, frequentemente envolto em brumas, medo e dúvida. Obstáculos, adversidades e desastre em potencial jazem à frente, e sua jornada para o sucesso arrisca mais do que os recursos financeiros - põe em xeque sua perseverança, agilidade e coragem. (BLANK E DORF, 2014, p. 21).

Os autores salientam ainda quais características chaves, os perfis dos executivos à frente das *startups* devem possuir. Afirmam ainda que estes executivos devem sentir-se à vontade em ambientes de caos, incertezas e mudanças, uma vez que os desafios a serem enfrentados nem sempre poderão ser previstos e logo haverá uma necessidade de flexibilidade para que sejam encarados. Alguns exemplos de características mencionadas pelos autores:

Abertos ao aprendizado e à descoberta – altamente curiosos, inquiridores e criativos; • Incansáveis na procura de um modelo de negócio capaz de aumentar a escala de forma sustentável; • Ágeis o suficiente para acompanhar as mudanças e “dispensar as bússolas”; • Desempenhar múltiplas funções, muitas vezes no mesmo dia; • Encarar as falhas com tranquilidade quando elas direcionam ao aprendizado e à interação. (BLANK E DORF, 2014, p.64).

Sendo compostas por um grupo de indivíduos que vivem em um ambiente de incertezas, convém questionar sobre as características não apenas dos executivos que lideram *startups*, mas também da equipe que estará em meio a organização: Quanto das mesmas competências e habilidades em comparação aos gestores da empresa, essas pessoas precisam possuir?

## **2.2 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

Os avanços do mercado de trabalho têm demandado profissionais que possuam habilidades para se adaptarem às necessidades das organizações, de modo que apresentem não apenas competências técnicas, mas também comportamentais. A polivalência tornou-se uma característica chave para atuação nas empresas.

### **2.2.1 A formação em Secretariado Executivo**

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de Secretariado Executivo advertem que os projetos pedagógicos devem atender às demandas do mercado de trabalho ou regionais específicas, desde que contemplem os conhecimentos para atuação em gestão, assessoria, consultoria e empreendedorismo (BRASIL, 2005).

Ante os conteúdos previstos nos projetos pedagógicos dos diversos cursos de Secretariado Executivo demonstrados pelos autores pesquisados Martins et al (2010) e Leal e Daumal (2015), é possível inferir que há versatilidade na formação, a partir de conteúdos amplos e diversificados, independente da instituição, desde o conhecimento sobre história nacional até estudos de línguas estrangeiras e comércio exterior. Salientando ainda, o incentivo a pesquisa, para a exploração de novos conhecimentos, e compartilhamento dos mesmos.

Na década de 1950, para exercer as atividades de Secretariado era necessário apenas formação técnica, de modo que as atividades eram mais operacionais, como atender telefone, redigir memorando e arquivar documentos. Conforme as exigências do mercado contemporâneo foram aumentando, as empresas passaram a exigir profissionais que fossem além do básico, sendo multifuncionais que trabalhassem não por tarefas e sim por resultados, (ALMEIDA, ROGER; SHIMOURA, 2010).

### **2.2.2 Perfil do Secretário Executivo (SE)**

O perfil do SE não se adequa apenas ao de um profissional que desempenha atividades de caráter estritamente operacionais e comuns da rotina administrativa, na realidade suas atribuições são voltadas para criar conexões entre os setores de uma organização, propiciando o elo comunicacional nos níveis intra e extraorganizacional (BORTOLOTTI; WILLERS, 2007).



Martins *et al* (2010), referem-se ao perfil do SE como um possível tomador de decisões dentro da organização, ao mensurar que o mesmo passou a ocupar cargos de confiança, logo, o profissional deve estar pronto para tomar a frente das resoluções de problemas no dia-a-dia.

Para Durante (2012), os secretários podem desempenhar atividades em organizações públicas, privadas, do terceiro setor, sendo elas micro, pequenas, médias e grandes empresas, e em departamentos diferentes, como marketing, recursos humanos, contabilidade, diretoria, financeiro e outros.

De acordo com os avanços e aumento das demandas do mercado de trabalho, o desempenho das atividades secretariais, passaram a requerer um conjunto de competências críticas que abrangem a variedade de áreas nas quais os profissionais podem atuar. Caracterizando sua polivalência, advinda da visão sistêmica e da capacidade de adaptabilidade (SANTOS; FERREIRA, 2014).

Leal e Daumal (2015), explanam sobre as atividades mecânicas que eram desenvolvidas pelo SE, havendo datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, porém, os adventos das novas tecnologias, propiciaram a reformulação dessas atribuições, favorecendo então a participação do SE nos processos de desenvolvimento direto das organizações.

### 2.2.3 Competências Secretariais

A profissão do Secretariado vem evoluindo e com os constantes avanços do mundo contemporâneo, logo houve a necessidade de aprendizado de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências para acompanhar o fluxo de crescimento. Ribeiro (2015) discorre sobre as competências do secretário, afirmando a a preponderância das comportamentais sobre as técnicas.

Para Fleury e Fleury (2001), competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou, em outras palavras, um conjunto de capacidades humanas, presumindo-se que os melhores desempenhos são em virtude das personalidades de cada ser. Porém, o somatório dessas aptidões às demandas organizacionais, formam as competências adequadas à execução dos cargos e atividades que surgem no mercado de trabalho.

Complementando com a visão de Costa *et al* 2007 *apud* Lima e Cantarolli (2010), competências são utilizadas para definir as qualificações que um indivíduo possui para realizar determinada atividade, no qual seu arcabouço de experiências e conhecimentos justificam seu bom desempenho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa apresenta-se com abordagem qualitativa, pois de acordo com Denzin e Lincoln (2006), essa análise compõe-se de uma série de práticas materiais e imateriais que expõem transparência do mundo, em abordagem naturalista, ou seja, o pesquisador estuda os fenômenos em seus cenários naturais, buscando entender e interpretar os acontecimentos e seus significados.

Flick (2009) discorre sobre o objetivo de a pesquisa qualitativa ser menos em testar algo que já é bastante conhecido e mais em descobrir e desenvolver novas teorias empiricamente fundamentadas.

A natureza da pesquisa é exploratória, porque o tema escolhido, *Startups* e Secretariado Executivo, é pouco explorado, propiciando o desenvolvimento de estudos futuros, gerando conhecimento para que novas pesquisas possam ser desenvolvidas Gil (2008).

A aplicação da pesquisa prevê a abordagem a gestores de startups cearenses, considerando seu conhecimento, experiência, visão sobre o segmento, suas demandas e desafios.

As *startups* foram escolhidas de acordo com os seguintes critérios: já passaram da fase de ideação (estão validadas); possuem faturamento; conta com mais de 2 funcionários.

É estimado que no Brasil tenham mais de 20 mil startups, conforme (ABS, 2022), em sua maioria concentradas na região sudeste. Em Fortaleza/CE, segundo (ABS, 2022), esta estimativa é de 220. Por acessibilidade, essa pesquisa mapeou 31 *startups* e foram contatadas 42 pessoas de cargos estratégicos (aqueles que participaram da fundação das empresas). Apesar do contato com todas as startups caracterizadas segundo os critérios pré-definidos, foram consideradas as respostas de 24 startups e 30 pessoas. Esse retorno é esclarecido considerando que a pesquisa é por acessibilidade (GIL, 2008), realizada com a seleção de elementos a que se tem acesso, de forma que possa vir a representar o universo a ser analisado, sendo ainda utilizado em estudos exploratórios, uma vez que não há necessidade de precisão.

As *startups* foram contatadas via e-mail, telefone ou *whatsapp*, disponibilizados nos sites dos mapeamentos locais ou compartilhados entre as pessoas abordadas, para apresentar a pesquisa e convidar os gestores a participar. Portanto, foram utilizados meios diversos de contato não presencial para o convite e o envio das perguntas.

Os dados coletados foram submetidos a uma seleção minuciosa, antes de serem analisados para descartar informações incompletas; codificados para categorizar as relações entre as perguntas e; aplicados em uma tabulação simples para disponibilizar os comparativos de maneira mais simplificada (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Quanto às questões abertas do formulário, foi realizada uma análise de conteúdo, no qual Bardin (2011), aponta como uma metodologia que vai além de saber dados históricos ou hipóteses, ela busca analisar as interpretações definitivas do que o objeto de estudo vivencia, e se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Ante a caracterização para tratamento dos dados coletados, foi construída a congruência entre os objetivos propostos pela pesquisa, as informações a serem coletadas pelas perguntas e o referencial teórico de base para a análise desses achados, o que está descrito a seguir, no Quadro 2, contemplando as fases 1 e 2 de Bardin (2011). A fase 3, está descrita na seção 4 – Apresentação e análise dos resultados.

**Quadro 2** – Questionário de pesquisa - Congruência de objetivos e perguntas

OBJETIVO	FINALIDADE	PERGUNTA	REFERENCIAL
<b>PARTE 1: Perfil dos entrevistados</b>			
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Entendimento sobre a identificação dos respondente	1 - Gênero; 2 - Idade; 3 - Nível de formação; 4 - Área de formação	Bardin, 2011; Matos e Radaeli, 2020
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Levantamento da experiência do respondente na área, para dar propriedade às suas vivências	5 - Há quanto tempo está na área de empreendedorismo e <i>startups</i> ; 6 - Breve descrição de sua experiência na área; 7 - Qual seu atual cargo na <i>startup</i> .	Blank, 2013; Blank e Dorf, 2014

<b>PARTE 2: Caracterização das Startups</b>			
Identificar os desafios enfrentados pelas <i>startups</i> .	Compreensão da fase em que a <i>startup</i> está e qual o seu tamanho organizacional	8 - Segmento de atuação da startup; 9 - Fase de atuação; 10 - Há quanto tempo está operando; 11 - Quantos colaboradores possui.	Bardin, 2011; IBGC, 2019
Identificar os desafios enfrentados pelas <i>startups</i> .	Identificação dos desafios abordados na pesquisa, análise de possíveis sugestões e/ou percepções semelhantes se existem repetições entre as respostas.	12 – Desafios de maior relevância já enfrentados; 13 – Desafios cotidianos característicos do seu negócio; 14 – O que hoje favorece o segmento de startups; 15 - O que poderia minimizar as dificuldades no segmento de startups	Ries, 2012; Blank e Dorf, 2014; CB Insights, 2018; Matos e Radaeli, 2020
<b>PARTE 3: Competências secretariais e demandas das Startups</b>			
Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em <i>startups</i> .	Mapeamento do grau de importância das competências secretariais mais frequentes no SE para atuação nas <i>startups</i> .	16 - Competências técnicas: atendimento ao cliente, boa comunicação, organização, gerenciamento de informações, negociações, lidar com modelos inovadores de gestão, assessoria executiva, e domínio das tecnologias de informações	Brasil, 2005; Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar 2021
Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em <i>startups</i> .	Mapeamento do grau de importância das competências secretariais mais frequentes no SE para atuação nas <i>startups</i> .	17 - Competências analíticas: capacidade de articulação, flexibilidade cognitiva, raciocínio lógico, resolução de problemas, tomadas de decisão, visão holística e visão sistêmica.	Brasil, 2005; Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar 2021
Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em <i>startups</i> .	Mapeamento do grau de importância das competências secretariais mais frequentes no SE para atuação nas <i>startups</i> .	18 - Competências comportamentais/humanas: adaptabilidade, autonomia, criatividade, determinação, ética, iniciativa, inovação, inteligência emocional, liderança, proatividade, relações interpessoais, respeito à adversidade, trabalho em equipe e vontade de aprender.	Brasil, 2005; Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar 2021
<b>PARTE 4: Conhecimentos das Startups sobre o SE</b>			
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das	Identificação de startups com presença de SE nos seus quadros	19 - Possui algum colaborador da área de Secretariado Executivo	Bardin, 2011; Ribeiro, 2015

competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.			
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Caracterização sobre o conhecimento dos CEOs sobre o Secretariado Executivo	20 - Já conhecia a área de Secretariado Executivo	Bardin, 2011;
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Identificação das percepções acerca do trabalho do Secretário Executivo	21 - O que acha que um profissional de Secretariado Executivo pode fazer em uma organização; 22 – Qual a área profissional de maior relevância para assessorar a gestão da sua startup	Bortolotto e Willers 2007; Almeida, Roger e Shimoura 2010; Martins, Terra, Maccari e Vicente, 2010

Fonte: Elaborado nesta pesquisa (2024).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 31 *startups* e 42 pessoas, foram coletadas respostas de 27 *startups* e 35 pessoas, tendo sido descartadas cinco respostas de três *startups*, em virtude de não se enquadrarem nas características principais definidas anteriormente, assim, foram analisados os dados de 24 *startups* e 30 pessoas.

A respeito das idades, os participantes possuíam entre 27 e 58 anos, o que exemplificou uma variedade de faixas etárias atuantes no mercado, independentes também das formações acadêmicas, onde foram contabilizados que dois possuíam ensino médio completo, 12 graduação em ensino superior, nove pós-graduação e sete mestrado.

As áreas de formação também mostraram uma diversidade de conhecimentos: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia de Computação, Publicidade, Gestão, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Engenharia de Controle e Automação Industrial, Direito, Comunicação, Marketing, Tecnologia, Psicologia, Computação, Sistemas de

Informação, Ciência da Computação, Ciências Humanas, Tecnologia da Informação e Comércio Exterior.

Quanto a distribuição de cargos, foram: 20 *Chief Executive Officer*-CEOs (diretores executivos); quatro *Chief Operating Officer*-COOs (chefes das áreas de operações); dois *Chief Technology Officer*-CTO's (chefes da área de tecnologia); um *Chief Marketing Officer*-CMO (chefe da área de marketing); um diretor de recursos humanos; um gestor de desenvolvimento humano e organizacional e um gerente de negócios que atuava no setor de pessoas.

Quanto à localização da sede das *startups* analisadas, uma é de Aveiro/Portugal, uma é de Juazeiro do Norte/CE, duas são de São Paulo/SP e 20 são de Fortaleza/CE. Sobre as que não possuem sede no Estado do Ceará, a justificativa é em virtude da expansão, faziam parte do Estado, mas em determinado momento precisaram migrar, somando-se também as oportunidades que surgiram em suas jornadas.

Referente aos segmentos/verticais de atuação, foram contabilizadas: cinco *Edtechs*, área de educação; duas *Fintechs*, área de serviços financeiros; duas *Martechs*, área de marketing; duas *Retailtech*, área de varejo; uma *Healthtechs*, área da saúde; uma *Lawtechs*, área de serviços jurídicos; uma de games; uma *Logtech*, área de logística; uma *Beautytech*, área de serviços de beleza; uma *Proptech*, área de imobiliárias; uma *Privacytech*, área de segurança de dados; duas se caracterizam como *marketplace* de serviços, sendo uma forma de modelo de negócios; quatro não souberam definir, o que pode ser interpretado em virtude de algumas *startups* atuarem em mais de um segmento.

Acerca das fases em que se encontram, nove estão em operação, o que pode ser entendido como uma fase entre a validação e a tração; 12 em tração, tendo ultrapassado o Vale da Morte que é o momento em que a *startup* precisa realizar determinados investimentos em seu crescimento, levando em consideração os recursos financeiros que possui e suas prioridades; e três são *scale-up* (estão em crescimento acelerado), estando estabelecidas no mercado e buscando crescer em um ritmo acelerado (IBGC, 2019).

#### 4.1 Análise dos desafios enfrentados em *startups*

Buscou-se analisar as respostas em grupos de *startups* que foram distribuídas em virtude das quantidades de colaboradores nas organizações, tendo sido identificados desafios semelhantes de acordo com os portes organizacionais, nos quais, Grupo I (entre 3 e 10 pessoas), Grupo II (entre 11 e 20 pessoas) e Grupo III (entre 21 e 160 pessoas).

No tocante aos desafios, as *startups* do Grupo I, apontaram desafios diferentes entre si, versando sobre a área de vendas, tecnologia, falta de recursos financeiros e até mesmo validação do modelo de negócios. Apesar de estar em fase de operação, tendo passado a primeira de validação, a *startup* ainda pode encontrar uma necessidade de pivotar, caso seja necessário e levando em consideração o modelo *lean startup* de Ries (2012), devem continuar no ciclo de testes até identificarem o caminho ideal a seguir para escalar.

Quanto aos desafios cotidianos próprios do negócio, também houve respostas diversificadas, porém, independentes do segmento de atuação no mercado, ainda foram em maioria relativas ao setor de vendas, indo desde o entendimento do perfil ideal de cliente até a captação de novos e como reter os mesmos.

O Grupo II também mostrou que os desafios de maior relevância foram na área de vendas, porém, a área de pessoas ficou em evidência, como a criação de uma cultura, a capacitação dos novos membros, as dificuldades para contratação, mencionando ainda a área de pessoas na tecnologia. A respeito dos desafios característicos dos negócios em si, foi possível registrar respostas sobre dificuldades com orçamentos próprios, processos internos relacionados a clientes, precificação e o setor de pessoas.

Quando questionados sobre desafios relevantes que já foram enfrentados no negócio, a maioria do Grupo III, alegou ter desafios voltados à área de pessoas, sendo desde encontrar colaboradores qualificados até definir um modelo de crescimento sem necessitar de uma grande equipe, o que pode ser interpretado não apenas como controle dos investimentos, mas também como uma continuidade das atividades independente de encontrar mais profissionais para compor a equipe. E quando questionados sobre os desafios característicos próprios dos negócios, as respostas ainda foram a respeito da gestão de pessoas. Dois respondentes inclusive afirmam haver uma dificuldade para encontrar pessoas qualificadas, o que estimula uma discussão acerca de quais perfis profissionais as *startups* têm buscado. Além, de outros dois que mencionam a retenção de talentos, ou seja, como fazer para que os colaboradores não deixem a empresa.

Dentre os pontos abordados que podem levar uma *startup* a fracassar, levantados por Blank e Dorf (2014) e a pesquisa da CB Insights (2018), foram mencionados pelos três grupos, desafios na área de precificação, adequação ao modelo ideal de negócios e principalmente o setor de pessoas, sendo a busca por equipes ideais e pessoas qualificadas.

#### 4.2 Análise das competências secretariais

Em virtude de os desafios terem sido analisados em grupos e das semelhanças encontradas, as competências também foram analisadas da mesma forma. O Grupo I está em fase de operação e tração, quanto aos períodos de funcionamento, exercem atividades de menos de 1 ano até 3 anos, segundo áreas específicas, o Grupo II em fase de operação e tração, funcionando de menos de 1 ano até 3 anos, para outras áreas específicas e o Grupo III em fase de tração e *scale-up*, onde todas funcionam há mais de 3 anos (IBGC, 2019). Salientando que sobre as áreas específicas, apesar das semelhanças em fases e das diferenças de período de atividades, tudo depende do desenvolvimento dos empreendedores em seus negócios, uma vez que não existe um *checklist* do que se deve fazer para ter sucesso na área (BLANK, DORF, 2014).

**Quadro 3** – Percepção das competências técnicas.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Assessoria administrativa	6	1	2	6	2	2	3	1	1	1	1		1	1	2
Domínio das TICs	14	1	4	3	3	2		2							1
POCD	13	2	6	3	1	1	1	2							
Gerenciamento de informações	11	3	4	5	2	3	1	1							
Gestão de pessoas	13	3	6	4	2			1	1						
Modelos inovadores de gestão	10	1	4	7	3	2		2							1

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ribeiro (2015) e Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), mencionam que as *soft skills* (habilidades comportamentais) dos profissionais de Secretariado têm sido destacadas diante das *hard skills* (habilidades técnicas), uma vez que as primeiras possibilitam o aprendizado da segunda. Segundo os dados coletados na pesquisa, entre os três grupos de *startups*, o que mais dividiu opiniões foi o de competências técnicas, de forma que os blocos voltados para habilidades sociocomportamentais, foram os mais valorizados, reforçando a teoria dos autores.

Dentre as competências votadas pelos grupos no Quadro 4, não foi possível identificar uma que fosse mais importante entre os grupos de respondentes, entretanto, as *startups* dos Grupo I e III foram as que mais pontuaram positivamente para esse bloco.



**Quadro 4** – Percepção das competências analíticas.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Capacidade de articulação	10	3	6	6	3	1	1								
Capacidade para negociações	11	4	7	4	2		2								
Flexibilidade cognitiva	6	3	6	9	1			2	1						
Pensamento crítico	13	4	4	3	1	3	1				1				
Raciocínio lógico	12	3	3	3	2	3	2	1	1						
Resolução de problemas	17	5	6		1	1									
Tomada de decisão	16	5	6	1	1	1									
Visão holística	7	3	4	6	2	3	2	1							
Visão sistêmica	6	3	4	9	2	2			2						

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As competências elencadas pelos profissionais de SE que atuavam em *startups* na pesquisa de Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021) foram mais bem avaliadas que as propostas pela Diretriz Curricular Nacional de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005), no bloco de competências analíticas, pelos três grupos. Exemplificando a resolução de problemas que foi unanimemente votada como a principal entre os respondentes do Grupo I, onde em paralelo o Grupo III em comum acordo destacou a capacidade para negociações.

**Quadro 5** – Percepção das competências comportamentais.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Adaptabilidade	15	6	6	2		1									
Autonomia	7	3	4	9	3	3	1								
Boa comunicação	11	3	6	6	2	1		1							
Criatividade	14	2	3	2	3	3	1	1	1						
Determinação	14	5	2	1	2	4	2		1						
Empatia	12	2	5	3	3	2	2	1							
Ética	13	6	6	3		1	1								
Iniciativa	13	3	4	4	3	2			1						
Inteligência emocional	14	2	5	2	4	2	1								
Liderança	10	3	4	5	1	3	2	2							
Proatividade	14	4	3	2	2	4	1								

Relações interpessoais	9	3	4	7	2	1	1	1	2						
Respeito à adversidade	11	2	6	6	3	1		1							
Trabalho em equipe	12	4	5	5	1	2		1							
Vontade de aprender	17	5	5		3	2									

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por outro lado, as duas principais competências que ganharam destaque entre os três grupos do bloco de comportamentais, são mencionadas pela DCN (BRASIL, 2005): ética e vontade de aprender. Essa informação colhida pela pesquisa demonstra que apesar do intervalo de tempo entre as competências analisadas e as providas especificamente da diretriz que rege a formação em SE, estas últimas ainda são valorizadas.

#### 4.3 Análise dos conhecimentos sobre a área de Secretariado Executivo

Quando questionados sobre a existência de Secretários Executivos atuando em suas organizações, 29 dos respondentes disseram que não possuíam. Em virtude de uma única resposta positiva e visando validar a informação, foi realizado um contato via *whatsapp* para confirmar a resposta. Foi constatado que houve desatenção por parte da pessoa que respondeu, e afirmou por ocasião do contato de confirmação:

Menina eu num liguei de jeito nenhum as histórias! Mas assim. Não contratamos um secretário executivo não. Contratamos um gestor de projetos. Então ele organiza nossa vida toda, monta as atividades, cobra as entregas, media várias situações, faz muitas funções de um secretário executivo (COO na *startup P*).

Assim, foi possível perceber que havia um gestor de projetos executando atividades semelhantes à de Secretário Executivo, e por isso confundido com a área de SE. A conclusão é que nenhuma das 24 *startups* analisadas possui um colaborador com formação acadêmica em Secretariado Executivo, o que não constitui problema, mas uma oportunidade de espaço profissional possível de ser preenchido pelos profissionais de SE.

Com base na resposta da COO da *startup P* é possível realizar questionamentos pertinentes à atuação do secretariado nesse mercado como: Será que falta conhecimento por parte do respondente? As atividades que são desenvolvidas pelo secretário executivo também são desenvolvidas por profissionais de outras formações? O secretário, ao assumir a gestão,

entra num campo que não é específico seu? Qual a importância da gestão secretarial na formação em secretariado?

Dentre os respondentes, 14 afirmaram não conhecer a profissão e pelo menos 8 respostas defenderam o não saber, sem ao menos tentar sugerir o que poderia ser. Por outro lado, houve respostas positivas sobre a visão do exercício profissional no mercado, sendo conciliadas com as atividades promovidas pela DCN (BRASIL, 2005):

“Organizar processos, montar e cobrar dashboard de resultados, auxiliar na operação de setores da empresa” (COO na startup P)

“Ele organiza a agenda de compromissos, realiza pesquisas e reúne documentos para serem mostrados em reuniões, tem a função de intérprete em encontros entre pessoas que não falam a mesma língua, entre outros” (CEO na startup H)

“Contribuir para uma melhor organização do executivo na startup” (CMO na startup T)

“Ajudar a gestão da empresa para melhorar produtividade e resultados” (CEO da startup L)

“Contribuí para fluidez de processos e organização estrutural” (COO da startup M)

“Acredito que auxiliar na execução das atividades e assessorar os executivos” (CEO na startup N)

“Auxiliar e assessorar o time de gestão da organização (C-Level) com as tarefas do dia a dia (organização de agenda, reuniões, pautas, tarefas, etc.)” (CEO da startup B)

Também foi declarada a percepção positiva do profissional do SE a frente de cargos de estratégia nas organizações e auxiliando no processo de tomada de decisões, conforme mencionado por Bortolotto e Willers (2007) e Martins, Terra, Maccari e Vicente (2010), como sendo uma habilidade requerida pelas empresas, apesar de ser uma percepção deslocada da realidade dessas organizações, pois não há secretários executivos atuantes nas *startups* pesquisadas:

“Viabilizar a execução de uma tomada de decisão da diretoria de uma empresa” (CTO na startup E)

“Trazer a visão e gestão holística do negócio” (CEO na startup D)

“Auxiliar a presidência/executivos na gestão dos projetos e em relacionamentos com mercados” (CEO na startup Y)

“Profissional que auxilia na gestão de um departamento ou área” (COO da startup F)

“Cuidar das atividades e agenda dos cargos executivos da empresa. Articular reuniões estratégicas” (CEO da startup E)

Ao contrário das respostas anteriores, alguns respondentes colocaram seus pontos de vista voltados para a organização de agendas e rotinas administrativas, o que é pertinente visto as atividades desenvolvidas por um SE. Por outro lado, menciona-se a ausência do reconhecimento profissional nesse segmento do mercado, gerando os questionamentos: Por quê? O que poderia ser feito para aproximar o Secretariado Executivo do ambiente das *startups*?

Uma última pergunta foi adicionada, visando entender qual seria a área ideal para assessorar a startup em si, as respostas foram pautadas em sua maioria sobre as áreas de formação dos fundadores ou do segmento de atuação. Isso significa que a formação acadêmica precisa ser generalista mesmo e cabe a cada profissional se especializar naquilo que sua empresa ou CEO necessita.

Havendo ainda uma abertura para entendimento de que alguns não souberam identificar a área em si ou o que seria assessoria, de modo que foram registradas respostas múltiplas sobre áreas diferentes, como: administração; *growth* (estratégias de crescimento) e marketing; gerencial e jurídica; vendas e *UX* (experiência do usuário/cliente); comercial; estratégia e captação de investimentos; tecnologia; projetos e processos. Ainda foram indicados cargos específicos dentro das organizações como: gestor de logística ou de projetos, CFO, COO e CEO.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ante o registrado ao longo do presente trabalho, constata-se que a pesquisa realizada cumpriu suas etapas operacionais e revelou achados coerentes com o problema inicial e os objetivos propostos. A resposta ao problema formulado inicia sua construção na medida em que os objetivos vão sendo explorados. Assim, pode-se relatar quanto aos objetivos específicos propostos pelo estudo:

- a. Identificar os desafios enfrentados pelas *startups* - concretizado conforme referencial teórico abordado por Blank e Dorf (2014) e pela pesquisa da CB Insights (2018). Identificou-se como o principal desafio a falta de mão de obra qualificada polivalente, e também a criação da cultura da empresa, o modelo comercial de vendas e atividades referentes aos clientes.
- b. Analisar a formação e levantar as principais competências do Secretariado Executivo – o curso de SE forma seus profissionais a partir da DCN que estipula currículo polivalente e multidisciplinar, e os respondentes melhor avaliaram as competências dos blocos de análíticas

e comportamentais, apresentando divergências quanto às técnicas, mas ainda assim, compreendendo a importância para a operação dos negócios.

c. Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em *startups* - o estudo identificou e ratificou uma ausência da atuação profissional nas empresas cearenses que foram avaliadas, onde nenhuma das organizações apresentou um colaborador do ramo, apesar de constatado ainda que as competências e conhecimentos demandados pelos executivos das *startups* para suas equipes são compatíveis com a formação acadêmica do Secretário Executivo.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa - Analisar a percepção de cargos de chefia de *startups* cearenses sobre a relevância do exercício das competências secretariais nesse modelo de negócios – a pesquisa demonstrou que os gestores apresentaram um conhecimento equivocado da área, uma vez que a metade dos respondentes desconhecia a formação e as competências do SE. O principal desafio identificado foi a necessidade de pessoas qualificadas no mercado e os respondentes avaliaram as competências secretariais de maneira positiva, porém, não conhecem e não enxergam o Secretariado como um caminho para resolução desse desafio.

Assim, sobre o problema da pesquisa - Relevância das competências secretariais para as *startups*? – constatou-se que os gestores de *startups* cearenses desconhecem a relevância do exercício da profissão no segmento, uma vez que secretários executivos não fazem parte de suas empresas.

O levantamento das competências mais relevantes foi significativo para entender que o mercado de *startups* procura perfil semelhante ao do Secretário Executivo. Assim, a oferta no mercado de trabalho de Secretários Executivos qualificados e as avaliações favoráveis ao perfil do SE, levam à inferência da oportunidade de expansão do escopo de atuação da profissão. Além de que, as perspectivas sobre as áreas de assessoria para as *startups* e a menção de nenhuma sobre o Secretariado, exemplificou como o SE pode iniciar seu reconhecimento pelo setor.

Ademais, as competências apresentadas pela pesquisa de Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), na visão dos SE que atuavam em *startups*, foram confrontadas com a visão dos gestores na presente pesquisa, apresentando uma ordem diferente de prioridades, as que versaram sobre as competências técnicas sendo mais bem avaliadas pelo segundo grupo. O que foi inesperado, uma vez que nenhuma das organizações possuía um colaborador da área e os SE não enfatizaram o exercício de suas atividades técnicas.

A situação identificada pela pesquisa leva a várias reflexões e emerge a necessidade de desenvolvimento de novas pesquisas que explorem oportunidades de aproximação dos SE com o mercado das *startups*, como por exemplo: Como o Secretariado pode atuar em uma *startup*? Em quais segmentos das *startups* melhor se encaixa? Quais atividades próprias de SE são relevantes para contribuir no objetivo organizacional das *startups*?

Por fim, recomenda-se que haja o desenvolvimento de pesquisas que explorem as possibilidades de atuação da área secretarial no mercado de *startups*, em virtude de ser um caminho pouco discutido e com potencial de expansão para o Secretariado Executivo. Essa dinâmica reconhece a imagem polivalente e multidisciplinar dos SE, que vem sendo construída no decorrer dos anos, além do elevado potencial de resultados que esse profissional pode somar ao desempenho das *startups*.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. S.; SHIMOURA, A. da S. MUDANÇAS DE PARADIGMAS NA GESTÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–68, 2010. DOI:10.7769/

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Neto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLANK, Steve. **Por que o movimento lean startup muda tudo?**. 2013. Harvard Business Review Brasil.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup – Manual do empreendedor**: O guia passo a passo para construir uma grande empresa. Alta books. 2014.

BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: EXPLANAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS QUE COMPÕEM O PERFIL. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410.

BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução CES nº 3, de 23 de junho de 2005**. Estabelece diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em secretariado executivo. Diário Oficial da União. Brasília, 2005. Disponível em: [https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE\\_rces00305.pdf?query=137/2007-CEE/MS](https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_rces00305.pdf?query=137/2007-CEE/MS) . Acesso em: 27 mar. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas**: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Tradução Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DURANTE, D. G. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

Estatísticas. Startupbase, 2022. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 27 mar. 2022.

Eventos. ABSTARTUPS, 2022. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/eventos/>>. Acesso em: 09 abr. 2022.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, Edição especial, p. 183-196. 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Governança corporativa para startups & scale-ups.** São Paulo, SP: IBGC, 2019. (Série IBGC Segmentos). 56 p. ISBN: 978-85-99645-70-3.

LEAL, F.; DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 10, p. 71-85, 20 maio 2015.

LIMA, T. F.; CANTAROTTI, A. A FORMAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 93–121, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i2.17.

LUCIANI, L. P. B.; CAMARGO, F. A. de.; OLIVEIRA, D. F. de; AGUIAR, M. G. de. **O perfil do profissional de secretariado executivo atuante em startups.** *SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies*, [S. l.], v. 2, n. 2, 2022. DOI: 10.33228/scribes.2021.v2.12925.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, C. B.; TERRA, P. M.; MACCARI, E. A.; VICENTE, I. A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL EM SECRETARIADO EXECUTIVO NO MERCADO DE TRABALHO GLOBALIZADO. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 69–89, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i1.4.

MATOS, F.; RADAELLI, V. **Ecosistema de startups no Brasil: Estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro.** São Paulo: BID, 2020.

RIBEIRO, João. **Competências e características de equipas empreendedoras de startups: análise descritiva**. Orientadora: Susana Correia Santos. 2015. 70 f. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School. Lisboa, 2015

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas** – São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SANTOS, P. M.; FERREIRA, J. L. **Eficiência e inovação: a adaptabilidade do profissional de secretariado às exigências do mundo contemporâneo**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO PARA ASSISTENTES DE DIREÇÃO, 9 – Novas competências críticas: atas. Vila Nova de Famalicão (Portugal): Conselho Profissional de Secretariado, 2014. p. 70 - 75.

*The top 12 reasons startups fail*. **CB Insights**, 2018. Disponível em: <[https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights\\_Top-Reasons-Startups-Fail.pdf?utm\\_campaign=marketing\\_startup-failure\\_2021-07&utm\\_medium=email&\\_hsmi=143924911&\\_hsenc=p2ANqtz--dc362jzH155Uxz7Z-BISBxkAOKWqG4zsvXFbeAr3GMizT47TPAzZkCA\\_kYhWH3XTDQWMAFRQaoxYfc9ge5IeSytVfsbRHJtqrQ1fPL97FwHGGEQ&utm\\_content=143924911&utm\\_source=hs\\_automation](https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Top-Reasons-Startups-Fail.pdf?utm_campaign=marketing_startup-failure_2021-07&utm_medium=email&_hsmi=143924911&_hsenc=p2ANqtz--dc362jzH155Uxz7Z-BISBxkAOKWqG4zsvXFbeAr3GMizT47TPAzZkCA_kYhWH3XTDQWMAFRQaoxYfc9ge5IeSytVfsbRHJtqrQ1fPL97FwHGGEQ&utm_content=143924911&utm_source=hs_automation)>. Acesso em: 07 abril. 2024.