

DE FACILITADOR A PROTAGONISTA: o secretário executivo inovador no fortalecimento da cultura intraempreendedora

Ana Isabel de Melo Sangiolle Falcão¹

Jhúlyanne Ádna Gomes da Silva²

Orientadora: Maria Christianni Coutinho Marçal³

RESUMO

O trabalho tem como objetivo geral analisar de que forma o secretário executivo pode atuar como protagonista da cultura intraempreendedora nas organizações. Para isso, são exploradas questões relacionadas ao papel do intraempreendedor e à construção de uma cultura intraempreendedora, os ambientes organizacionais e a transição do secretário executivo de facilitador a protagonista. Os principais referenciais utilizados foram Pinchot e Pellman (2004), Finati *et al.* (2023), Nassif *et al.* (2011), Paula e Almeida (2015), Filgueiras *et al.* (2019), Elias *et al.* (2024) e Camargo *et al.* (2024). O estudo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em uma pesquisa bibliográfica de fontes secundárias. A partir dos resultados, constatou-se a transição do secretário executivo de facilitador a protagonista, evidenciada por sua atuação como inovador. Esse protagonismo se manifesta por meio da implementação de soluções estratégicas, da otimização de processos e da liderança, contribuindo diretamente para o fortalecimento da cultura intraempreendedora e para o incentivo a um ambiente de inovação nas organizações.

Palavras-Chave: Intraempreendedorismo; Inovação; Facilitador; Protagonista; Secretariado Executivo.

ABSTRACT

The study's main objective is to analyze how the executive secretary can act as a protagonist in the intrapreneurial culture within organizations. To this end, it explores issues related to the role of the intrapreneur, the construction of an intrapreneurial culture, organizational environments, and the transition of the executive secretary from facilitator to protagonist. The main references used were Pinchot and Pellman (2004), Finati *et al.* (2023), Nassif *et al.* (2011), Paula and Almeida (2015), Filgueiras *et al.* (2019), Elias *et al.* (2024), and Camargo *et al.* (2024). The study adopted a qualitative and exploratory approach, based on a bibliographic research of secondary sources. The results indicate the transition of the executive secretary from facilitator to protagonist, evidenced by their role as an innovator. This protagonism is expressed through the implementation of strategic solutions, process optimization, and leadership, directly contributing to the strengthening of the intrapreneurial culture and fostering an environment of innovation within organizations.

Keyword: Intrapreneurship; Innovation; Facilitator; Protagonist; Executive Secretariat.

¹ Graduanda em Secretariado Executivo na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

² Graduanda em Secretariado Executivo na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

³ Prof^a Dr^a Maria Christianni Coutinho Marçal do Centro de Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, é sabido que os profissionais com maior rentabilidade são vistos como protagonistas. No entanto, para alcançar esse patamar, é necessário percorrer um longo caminho repleto de desafios. O mundo moderno exige cada vez mais tanto dos colaboradores quanto das empresas, que precisam se adaptar às novas tecnologias e às crescentes demandas da sociedade. Nesse contexto, o secretário executivo destaca-se como um facilitador na tomada de decisões e um profissional inovador no ambiente corporativo.

O que permitirá às empresas se sobressaírem na década da inovação será seus talentos humanos. A próxima era da competitividade será aquela em que o desenvolvimento do capital humano nas empresas terá grande importância e fará toda a diferença. Portanto para acompanhar a tendência da próxima década, as organizações precisam encontrar a capacidade criativa e inovadora das pessoas o que é conseguido com sucesso através do desenvolvimento do intraempreendedorismo (Paula; Almeida, 2015, p. 2).

No entanto, as dificuldades ocasionadas por uma rotina organizacional enrijecida podem fazer com que os colaboradores se sintam desmotivados e tenham seus talentos limitados por uma rotina operacional. Nesse contexto, o intraempreendedorismo surge como um fator essencial para fortalecer as relações entre as diferentes estruturas organizacionais, permitindo a ampliação da comunicação e a implementação de ideias inovadoras nos mais diversos ambientes corporativos.

O intraempreendedor torna-se protagonista ao contribuir para a inovação dentro das organizações. Essa postura aumenta a motivação dos colaboradores, que se sentem valorizados ao ver suas contribuições reconhecidas e aplicadas. No entanto, é essencial que os gestores e líderes adotem uma mentalidade aberta, ouvindo e filtrando as ideias mais relevantes, a fim de promover um ambiente propício à inovação.

É importante destacar que a inovação trazida neste estudo é a incremental, definida como uma mudança contínua ou uma inovação mais sutil, voltada à melhoria de produtos, processos ou serviços (Lizarelli e Toledo, 2015).

Segundo Pinchot e Pellman (2004), em sua obra clássica amplamente divulgada em estudos sobre o tema, o termo *intrapreneuring* (intraempreendedorismo) ou empreendedorismo corporativo é um neologismo criado para designar o empreendedorismo intracorporativo. Para os autores, um profissional não precisa abandonar seu emprego para se tornar um empreendedor, pois é possível desenvolver mecanismos e formatar mentalidades que mudem as atitudes organizacionais, valorizando e retraindo talentos internos. Como consequência, isso contribui para a criação e o fortalecimento de uma cultura de inovação, oferecendo vantagens competitivas na geração e implementação de novas ideias.

Nesse contexto, a relevância deste estudo reside no fato de que, embora existam estudos sobre intraempreendedorismo, poucos exploram e conceituam a cultura intraempreendedora atrelada ao secretário executivo. Por meio desta pesquisa, busca-se compreender como o ambiente corporativo influencia a inovação do secretariado e, além disso, identificar de que forma esse profissional pode consolidar o intraempreendedorismo, ressignificando sua atuação nas organizações.

Este trabalho propõe o seguinte questionamento: como a cultura intraempreendedora influencia a evolução do secretário executivo inovador, permitindo sua transição de facilitador para protagonista?

Além disso, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma o secretário executivo pode atuar como protagonista da cultura intraempreendedora nas organizações.

Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: compreender o papel do intraempreendedorismo e sua relação com a cultura intraempreendedora; descrever os ambientes organizacionais e sua influência na inovação; investigar a transição do secretário executivo de facilitador a protagonista ao promover o fortalecimento da cultura intraempreendedora.

A metodologia adotada neste estudo é de natureza qualitativa e exploratória. O trabalho baseia-se em pesquisa bibliográfica de fontes secundárias, incluindo coleta de dados em livros, artigos acadêmicos e revistas especializadas da área, com o objetivo de realizar uma análise de conteúdo com base em Bardin (1977), sobre o tema proposto nas obras coletadas a partir das categorias analíticas construídas.

O presente trabalho foi dividido em seções e subseções: a primeira é esta introdução; a segunda desenvolve os referenciais teóricos, abordando o papel do intraempreendedorismo e a construção de uma cultura intraempreendedora, os ambientes organizacionais e sua influência na inovação, e a transformação do secretário executivo de facilitador a protagonista no fortalecimento da cultura intraempreendedora; a terceira descreve a metodologia utilizada; a quarta apresenta os resultados e discussões; e a quinta reúne as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As transformações impulsionadas pela tecnologia impõem desafios cada vez maiores aos profissionais que desejam se destacar e progredir em suas carreiras no ambiente organizacional. Essa realidade é perceptível com o crescimento das grandes organizações, que buscam constantemente se adaptar ao mundo moderno, implementando novas ideias voltadas para os consumidores atuais.

Ao longo dos anos, o secretário executivo passou por constantes mudanças em seu perfil, tornando-se um profissional com competências fundamentais para o ambiente organizacional e demonstrando habilidades de comunicação, organização, proatividade, visão estratégica, entre outras. Por sua vez, o intraempreendedor possui características semelhantes, como ser inovador e estratégico. Conforme Marçal *et al.* (2024), para que os intraempreendedores tenham sucesso, além de um ambiente propício, é necessário que possuam um conjunto de características e habilidades que se pareçam com o secretário executivo, uma vez que o novo perfil desses profissionais os capacita a assumir posições estratégicas.

É importante ressaltar que a aplicação de soluções criativas e o exercício do intraempreendedorismo dependem diretamente do ambiente organizacional, pois este é um fator-chave para a promoção da inovação. Nas palavras de Pinchot e Pellman (2004, p. 20), “onde quer que haja inovação em empresas de grande porte também haverá intraempreendedores que a tornem possível.”

O estudo de Falcão *et al.* (2024, p. 239) permite compreender a inovação em secretariado “não apenas criando novos serviços ou produtos, mas também desenvolvendo novos e mais eficientes métodos de atividades” no cotidiano das organizações. Assim, a inovação abordada pelas autoras pode ser classificada como

incremental, caracterizada por uma mudança contínua que busca modificações ou atualizações em produtos, processos produtivos e organizacionais, conforme definido por Lizarelli e Toledo (2015).

No entanto, culturas organizacionais que não favorecem práticas inovadoras impõem desafios aos colaboradores que desejam propor novas ideias para projetos e processos.

Assim, conforme será abordado nas discussões a seguir, torna-se relevante compreender o papel do intraempreendedorismo, a cultura intraempreendedora, bem como os ambientes organizacionais, além de explorar como o secretário executivo pode se tornar protagonista nesse contexto.

2.1 O Papel do Intraempreendedorismo e a Construção de uma Cultura Intraempreendedora

Para compreender os aspectos da cultura intraempreendedora, antes, é necessário entender o papel do intraempreendedor nas organizações. De acordo com Finati *et al.* (2023), o intraempreendedor surge como um colaborador que possui sentimento de dono do negócio e, por isso, desenvolve dentro da empresa maiores resultados.

Diferentemente do empreendedor, que inicia e gerencia seu próprio negócio enfrentando diretamente desafios e riscos, o intraempreendedor atua em um ambiente relativamente mais seguro. Essa segurança está relacionada ao fato de ele não ser o proprietário da organização, mas sim exercer seu papel dentro de um ambiente já consolidado, o que reduz sua exposição a riscos financeiros diretos.

O estudo de Nassif, Andreassi e Simões (2011) aponta que os empreendedores tendem a ter um compromisso afetivo mais forte com suas empresas, uma vez que são proprietários e se sentem diretamente responsáveis pelo sucesso do negócio. Por outro lado, os intraempreendedores valorizam o reconhecimento por parte da empresa e de seus líderes, bem como a conquista de prêmios, benefícios e remunerações. Além disso, o que diferencia o intraempreendedor no ambiente organizacional é sua capacidade de identificar e buscar oportunidades de forma proativa.

Conforme destacado por Finati *et al.* (2023), a consolidação, o estímulo e o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor ocorrem por meio de uma cultura organizacional voltada ao intraempreendedorismo, cujo objetivo é fomentar soluções criativas, inovadoras e eficazes. Os autores também ressaltam que, por meio do incentivo adequado, os colaboradores ganham a segurança de que precisam para explorar novas ideias com liberdade. Para Elias, Martens e Bizarrias (2024, p. 4):

Na medida em que o intraempreendedorismo favorece o comportamento inovativo, espera-se que deva contribuir para resultados positivos dos projetos, ainda mais quando o empreender é parte do indivíduo, e da cultura que o cerca. O ambiente favorável a empreender na organização encontra no indivíduo intraempreendedor o terreno adequado para potencializar resultados benéficos para as atividades organizacionais. O sucesso de um projeto vai além de resultados operacionais, alcançando dimensões distintas e complementares, devendo se beneficiar de comportamentos e de uma atmosfera intraempreendedora.

Desse modo, a cultura organizacional na qual o colaborador está inserido influencia diretamente seu pensamento estratégico, assim como seu desempenho

inovador. Além disso, atividades operacionais repetitivas, aliadas à falta de incentivo dos gestores, contribuem para a estagnação do indivíduo empreendedor, resultando na falta de proatividade e na baixa participação em ideias criativas para a empresa.

Pinchot e Pellman (2004) destacam que, muitas vezes, novas ideias não se encaixam facilmente aos padrões estabelecidos pelas empresas, sendo necessário que os inovadores superem obstáculos internos para obter o apoio necessário. No entanto, gerentes burocráticos tendem a evitar a colaboração com pessoas de outras áreas, apenas para mostrar que estão no comando. Por outro lado, em empresas que cultivam uma forte comunidade organizacional, há uma cultura de colaboração, na qual as pessoas se ajudam e facilitam a troca de ideias.

Do mesmo modo, Braz e Bamdim (2023) observam que os secretários, por meio de suas diversas competências, como assessoramento, gestão, consultoria e empreendedorismo, além de sua evolução profissional, podem atuar também como intraempreendedores. Esses profissionais, ao desempenharem suas atividades, já demonstram um perfil inovador, necessitando apenas de maior compreensão e estímulo às técnicas e estratégias relacionadas a essa vertente.

Nassif, Andreassi e Simões (2011) concordam que as competências do intraempreendedor e do empreendedor estão diretamente ligadas à capacidade de liderar e desenvolver pessoas, identificar oportunidades, ter visão de negócios, além de serem inventivos para captar recursos e concretizar objetivos e sonhos.

Portanto, ao promover um ambiente que favoreça a inovação e a colaboração, as organizações proporcionam aos funcionários maior valorização e motivação, incentivando-os a contribuir com perspectivas únicas para a melhoria de serviços e processos internos. Como veremos nos próximos parágrafos, os intraempreendedores tornam-se pilares estratégicos para o crescimento das empresas, assegurando a construção de uma cultura inovadora em diferentes ambientes organizacionais.

2.2 Ambientes Organizacionais e sua Influência na Inovação

Notadamente, os ambientes organizacionais exercem uma influência significativa sobre o comportamento dos colaboradores. Por um lado, as culturas existentes podem limitar a criatividade e a inovação diante dos desafios enfrentados; por outro lado, podem estimular atitudes proativas e inovadoras, criando um ambiente favorável à resolução de problemas e à apresentação de propostas eficazes em um cenário de constantes mudanças. Consoante a isso, Finati *et al.* (2023, p. 2) destacam que:

As organizações que buscam desenvolver o comportamento intraempreendedor e incentivar a cultura do intraempreendedorismo por meio de práticas organizacionais observam um grande impacto nos resultados da instituição, o que comprova que a ação intraempreendedora está diretamente relacionada ao sucesso da organização e ao seu processo de inovação.

Em ambientes onde a inovação é incentivada, os colaboradores podem se sentir mais motivados a produzir novas ideias. No entanto, é importante que as organizações saibam como gerir o equilíbrio entre o desafio e a capacidade de inovar, já que, por muitas vezes, a implementação de uma nova forma de trabalho ou a pressão excessiva por criatividade pode gerar cansaço e desmotivação, prejudicando o processo de transformação da cultura. Para organizações

tradicionais que desejam incorporar essa forma de trabalho (que não é uma forma simples) ao seu cotidiano, o processo exige muitos estudos dos riscos e da carga de trabalho, além de um bom gerenciamento. Sendo assim, ações intraempreendedoras surgem como alternativas estratégicas para promover a inovação de maneira estruturada dentro das organizações. Para Camargo *et al.* (2024, p. 173):

[...] Pode-se compreender as ações intraempreendedoras como uma prática inovadora de gestão incentivada nas organizações contemporâneas, com objetivo de explorar a capacidade técnica e a potencialidade dos colaboradores em assumir riscos e transformar ideias em oportunidades de negócio.

Segundo Paula e Almeida (2015), as instituições que desejam desenvolver vantagens competitivas duradouras precisam estar preparadas e dispostas a mudar radicalmente sua cultura organizacional e implementar o intraempreendedorismo, criando um ambiente que estimule o espírito inovador de seus funcionários. Nesse sentido, estimular o intraempreendedorismo configura uma estratégia promissora para as empresas que almejam estabelecer projetos inovadores, capazes de gerar impactos positivos e únicos no mercado atual.

Já Filgueiras, Santos e Marçal (2019) compreendem a inovação como um elemento central para empreender estrategicamente. Para isso, é fundamental que aspectos organizacionais como foco, visão, missão, clima e objetivos promovam um ambiente que estimule a inovação, de modo que, a partir do pensamento estratégico, o foco no empreendedorismo seja desenvolvido.

Dessa maneira, o intraempreendedor pode estar presente em todos os setores organizacionais e utilizar suas competências para impulsionar a criatividade, colaborando com aqueles que compartilham desse mesmo talento. Os autores Pinchot e Pellman (2004, p. 21) destacam o seguinte:

Poucos intraempreendedores hoje apresentam um trabalho individual. A maioria trabalha em equipes intraempreendedoras. As melhores equipes são multifuncionais ou multidisciplinares, reunindo vários pontos de vista e profissões diferentes a serviço de uma causa comum. Cada membro da equipe se dedica à criação e implementação de uma visão compartilhada. A maioria das equipes é conduzida por um intraempreendedor, mas todos os membros da equipe podem ser chamados de intraempreendedores, desde que compreendam o amplo significado do sonho e trabalhem continuamente para descobrir formas melhores de torná-lo real.

É importante destacar também que as estruturas organizacionais hierárquicas, aliadas à falta de comunicação por parte dos gestores, impedem a iniciativa e desestimulam a contribuição dos colaboradores no cotidiano da empresa. Esse contexto é encontrado principalmente em empresas públicas, embora não se restrinja a elas, favorecendo as práticas tradicionais. Consequentemente, essas organizações são marcadas por culturas rígidas, com normas ou leis estabelecidas desde sua fundação.

Consoante a isso, as autoras Filgueiras, Santos e Marçal (2019, p. 64) destacam que: "No âmbito público, a descrição das atribuições do cargo quase não sofre alterações desde sua criação, tornando-o estático, operacional e, algumas vezes, acarretando mão de obra subutilizada." Ou seja, ao atuar de forma inovadora, as organizações públicas apresentam uma estrutura já pré-definida, tornando a promoção de novas ideias quase inviável.

Além disso, Bianchi (2011) acredita que as mudanças organizacionais se tornaram necessárias para manter a competitividade. Por isso, as empresas foram obrigadas a formar estruturas com poucos níveis hierárquicos e ágeis, a fim de facilitar a percepção e o compartilhamento de seus valores. Ainda enfatiza que o profissional de secretariado tem uma forte influência na cultura organizacional, já que é responsável pela administração de informações e se comunica diretamente com os diferentes departamentos.

Na concepção de Braz e Bamdim (2023), o intraempreendedorismo é uma ferramenta importante para os indivíduos, além de representar um diferencial para que as organizações se mantenham no mercado, evidenciando sua importância no ambiente organizacional.

Em síntese, essas mudanças são evidentes no cotidiano secretarial, onde há uma crescente demanda por competências que atendam às necessidades do mundo moderno. A cultura da inovação está cada vez mais associada à atuação do secretário executivo, que se destaca por ser proativo, inovador e multifacetado. Esse contexto reflete a transição do perfil secretarial, com o objetivo de fortalecer a cultura intraempreendedora, tema que será explorado a seguir.

2.3 A Transição do Secretário Executivo de Facilitador a Protagonista no Fortalecimento da Cultura Intraempreendedora

Para Filgueiras, Santos e Marçal (2019), ao exercer o intraempreendedorismo, o secretário executivo torna sua atuação não apenas operacional, mas também voltada para o pensamento estratégico, contribuindo para os resultados organizacionais. As autoras observam que esse fenômeno (intraempreendedorismo) é mais comum nas empresas privadas, visto que as públicas enfrentam desafios para sua implementação, sobretudo devido à rigidez cultural e à burocracia processual.

A rotina de trabalho dos secretários executivos basicamente operacionais é sistemática, previsível e isenta de desafios, o que desestimula a criatividade, a motivação pela inovação e por muitas vezes finda com a estagnação da profissão (Filgueiras; Santos, Marçal, 2019, p. 69).

Sob a perspectiva de Marçal e Barbosa (2020), o secretário executivo desempenha o papel de assessor executivo e administrador de informações, auxiliando o executivo na organização e processamento das informações. Entre as práticas realizadas em seu ofício, destacam-se a distribuição das rotinas de escritório, responsabilidades sem supervisão direta e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas. Porém, mesmo que a atividade principal do secretário seja o assessoramento, é essencial estabelecer oportunidades que mantenham vantagens competitivas. Esse aspecto também é evidenciado por Braz e Bamdim (2023, p.17):

[...] o profissional de secretariado executivo além de possuir competências para exercer funções de assessoramento ao gestor, pode atuar de diversas formas em diversas áreas da corporação, sendo um co-gestor, consultor ou até mesmo um empreendedor ou intraempreendedor [...]

Desse modo, a capacidade de inovar permite ao profissional de secretariado ampla capacidade para gerir desafios e aplicar de forma promissora suas competências nos mais diversos ambientes.

Nessa perspectiva, o secretário executivo apresenta características fundamentais do intraempreendedorismo em seu perfil, o que lhe permite desenvolver, por meio dessa abordagem, uma cultura organizacional propícia à inovação. Isso ocorre porque, ao exercer seu papel de assessoramento, o secretário pode influenciar na tomada de decisões, gerando um impacto positivo nas atividades dos demais profissionais e desenvolvendo novas ideias em projetos, processos e estratégias.

Com o avanço da tecnologia, o perfil dos profissionais foi alterado, e surgiram novas formas de exercer as atividades administrativas. Anteriormente, o secretário era visto apenas como um agente facilitador; atualmente, tornou-se uma peça fundamental nas organizações. Segundo Rodrigues (2015, p. 13):

Um profissional que, até pouco tempo, se limitava a atender telefones, organizar os materiais, funções que qualquer pessoa alfabetizada poderia exercer, isso mudou, o secretário tornou-se uma peça chave para a tomada de decisões dentro da empresa. Decorrente disso, ele buscou conhecimentos para que fosse possível acompanhar o desenvolvimento tanto das organizações como da sociedade.

Fonseca (2011) destaca que, em um mercado de trabalho competitivo, as empresas exigem colaboradores inovadores, visionários, criativos e com características empreendedoras. Nesse cenário, o profissional de secretariado tem conquistado avanços significativos ao longo do tempo, impulsionados por legislações e pela ampliação de suas responsabilidades. Essas novas demandas exigem uma mudança de postura, tornando essencial a adoção de comportamentos intraempreendedores, capazes de agregar valor às suas funções.

A partir dessa realidade, esse colaborador passa a ser inovador não apenas pelo uso de tecnologias nos processos, mas, sobretudo, por sua capacidade de antecipar demandas, atuar estrategicamente e propor soluções criativas. O desenvolvimento da visão estratégica torna-se um diferencial relevante para as organizações, pois permite compreender os objetivos institucionais e o funcionamento dos setores.

Por isso, o pensamento estratégico é visto como uma habilidade essencial ao secretário executivo moderno, já que permite uma atuação que vai além da execução de tarefas rotineiras. Ao adotar essa postura, o profissional passa a contribuir de maneira significativa, utilizando a criatividade, a intuição e a capacidade de análise para propor soluções inovadoras e otimizar recursos (Filgueiras; Santos, Marçal, 2019).

Falcão *et al.* (2024), ao tratarem desse tema, afirmam que o secretário pode executar o empreendedorismo e a inovação em seu local de trabalho, não apenas criando novos serviços ou produtos, mas também desenvolvendo melhores métodos de atividades no cotidiano organizacional. Segundo as autoras, essas atividades só serão possíveis por meio do uso das competências adquiridas durante a graduação, bem como através de especializações e experiências profissionais. Como destaca Fonseca (2011, p. 13):

Apesar de todas as conquistas, o profissional de secretariado, assim como outros, enfrenta grandes desafios na sua atuação nas organizações que podem dificultar a realização do seu trabalho como assessor. Dentre os obstáculos existentes no âmbito organizacional destacam-se: clima organizacional desfavorável e pouco estimulante, autoritarismo, pouca abertura para inovações, ausência de liderança, comunicação ineficaz, dentre outras.

Devido ao aumento da competitividade, o empreendedorismo é visto como um fenômeno global, em razão do crescente interesse, tanto nacional quanto internacional. Dessa forma, o secretário executivo passou a atender às exigências feitas pelas organizações modernas, ao assumir uma nova postura de ousadia, criatividade, polivalência e inovação (Noronha, 2016).

Braz e Bamdim (2023) reforçam a ideia de que o secretário, ao longo do tempo, tornou-se um facilitador dentro da organização na qual está inserido. É por meio da inovação e da busca por melhorias que esse profissional pode estabelecer um vínculo intraempreendedor, facilitando os processos organizacionais.

Santos e Ferreira (2014) destacam que a qualificação do secretariado deve estar alicerçada em uma atitude proativa, participativa e socialmente responsável. Além disso, é fundamental que ele seja conhecedor do meio envolvente e, acima de tudo, esteja preocupado em contribuir de uma forma eficiente para a sustentabilidade da organização.

Por outro lado, Braz e Bamdim (2023) enfatizam que, ao aplicar uma cultura organizacional intraempreendedora, o ambiente de trabalho torna-se propício à confiança e à expectativa dos funcionários, de maneira que suas iniciativas inovadoras sejam encorajadas, suportadas e recompensadas pela empresa.

Dessa forma, o secretário deixa de ser apenas um facilitador para se tornar um protagonista dentro das organizações. Suas qualificações permitem a aplicação da inovação e o fortalecimento da cultura organizacional. Com uma postura intraempreendedora, esse profissional se posiciona como um agente de transformação, capaz de identificar problemas e oportunidades, propor melhorias e impulsionar o crescimento da empresa.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, com o objetivo de detalhar os métodos e as técnicas adotadas para a elaboração do trabalho e a consequente resposta à pergunta de pesquisa e seus objetivos.

3 METODOLOGIA

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa de natureza bibliográfica, com o objetivo de analisar conteúdos sobre intraempreendedorismo secretarial e cultura intraempreendedora. Esse tipo de abordagem é fundamental para explorar o tema proposto, uma vez que, embora seja pouco estudado, possui grande relevância para o campo do secretariado executivo.

Segundo Sousa, Oliveira e Alves (2021), o pesquisador pode localizar as obras já publicadas na internet, mas nem sempre é possível encontrá-las pelo nome do tema. Por isso, é necessário utilizar palavras-chave para identificar as obras relacionadas ao objeto de estudo. Além disso, o pesquisador deve realizar leituras exploratórias das obras conforme o tema a ser desenvolvido, a fim de auxiliar na delimitação do assunto.

Dessa forma, foram delimitadas palavras-chave, como intraempreendedorismo, inovação, facilitador, protagonista e secretariado executivo, para conduzir as pesquisas dos materiais. As fontes consultadas foram Scielo, Google Acadêmico, Elicit, repositórios acadêmicos, livros sobre intraempreendedorismo e artigos de congressos nacionais e internacionais, permitindo uma análise abrangente e atualizada sobre os tópicos abordados.

Por meio das palavras-chave, foram delimitadas *strings* de pesquisa para facilitar a busca, sendo elas: “intraempreendedorismo” AND “secretariado executivo”, “inovação organizacional” OR “cultura intraempreendedora”, “perfil do secretário inovador” AND “facilitador” OR “protagonista” e “transição do secretário executivo” AND “facilitador para protagonista”.

O período de coleta ocorreu entre os dias 15 de abril de 2024 à 18 de março de 2025. Os seguintes critérios de inclusão foram adotados: relevância acadêmica, recorrência na literatura, período mais recente de publicação, abordagem temática e acessibilidade aos conteúdos. A escolha de fontes, sejam elas recentes ou mais antigas, desde que mantidas como referência ao longo do tempo, assegura a compreensão da temática. Foram excluídos trabalhos que não apresentassem relevância acadêmica para o estudo, seja na parte teórica ou empírica. Segundo Souza, Oliveira e Alves (2021, p. 65 - 66):

A pesquisa bibliográfica é primordial na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos que são utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados.

Para garantir a relevância da pesquisa, foram priorizados materiais publicados entre 2019 e 2024, disponibilizados em bases acadêmicas reconhecidas. Obras anteriores a esse período foram incluídas apenas quando consideradas fundamentais para o embasamento do estudo. No total, foram analisadas aproximadamente 16 publicações, incluindo artigos científicos, dissertações, teses, livros e anais de congressos, proporcionando um panorama abrangente e atualizado sobre o intraempreendedorismo no secretariado executivo.

Ademais, para organizar as referências analisadas e identificar as necessidades de aprofundamento nos conteúdos, foi elaborada uma planilha com o seguinte modelo.

Tabela 1 - Organização das referências dos estudos

Título da Publicação	Autores	Categorias Analíticas	Metodologia	Palavras-Chave	Links

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Por meio desse processo, inicialmente ocorreu uma pré-análise, que envolveu quatro fases essenciais: leitura flutuante, que é o primeiro contato onde se capturam as primeiras impressões; escolha dos documentos mais relevantes para a pesquisa; reformulação de objetivos e hipóteses, conforme o estudo avançava; e formulação dos indicadores para análise. Na sequência, temos a exploração do material, que é voltada para a categorização ou codificação no estudo. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que é a análise dos achados, possibilitando uma compreensão mais aprofundada do estudo (Bardin, 1977).

Portanto, a partir da leitura exaustiva e dos passos tratados no referencial teórico, identificou-se uma conexão com as categorias analíticas elaboradas na

Tabela 1. Essa conexão possibilita enfatizar a importância da inovação e analisar as barreiras enfrentadas pelos intraempreendedores secretariais no ambiente organizacional. Por meio desta pesquisa, será possível entender teoricamente o tema, que será explorado nos próximos tópicos.

Por fim, embora o trabalho não envolva uma pesquisa direta com indivíduos, serão respeitados os princípios éticos fundamentais, através da citação correta das fontes consultadas, respeito aos direitos autorais e integridade acadêmica.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A Tabela 1, elaborada para organizar as referências deste artigo conforme descrito na seção de metodologia, apresenta de forma objetiva as informações essenciais para a construção das análises e discussões. Por meio dela, foi possível identificar aspectos amplos, como a quantidade de autores relevantes para a produção deste trabalho, as categorias analíticas, a metodologia utilizada, as palavras-chave dos autores e, além disso, foram inseridos links de acesso aos artigos, visando facilitar a consulta às fontes.

A tabela também revelou que apenas duas pesquisas adotaram a abordagem quantitativa: Braz e Bamdim (2023), que utilizaram metodologia quali-quantitativa, conforme indicado pelas autoras; e Elias, Martens e Bizarrias (2024), que empregaram uma abordagem quantitativa baseada em survey, complementada por técnicas adicionais.

As palavras-chave elencadas pelos autores também foram incluídas na tabela, proporcionando uma visão sintética dos principais temas abordados nas pesquisas. A partir delas, foram encontradas as seguintes repetições de palavras: (7) secretariado executivo; (6) Secretariado Executivo; (10) Intraempreendedorismo; (1) Estágio Supervisionado; (4) Cultura Organizacional; (1) Fusão; (1) Aquisição; (2) Formação Profissional; (1) Sucesso de Projetos; (4) Secretário Executivo; (1) Cultura Intraempreendedora; (3) Empreendedorismo; (1) Empreendedor; (1) Intraempreendedor; (1) Competências Empreendedoras; (1) Gestão; (3) Competências; (1) Globalização; (1) Pensamento Estratégico; (1) Interações; (2) Inovação; (2) Organizações.

A análise bibliográfica revelou 16 artigos nos quais o intraempreendedorismo é um ponto-chave, ou seja, um fator essencial, especialmente no desenvolvimento organizacional, no suporte institucional e no perfil profissional.

A coluna de categorias analíticas foi estruturada com os seguintes pontos: o papel do secretário executivo e sua transição de facilitador a protagonista; o intraempreendedorismo e a inovação no fortalecimento da cultura intraempreendedora; as competências e habilidades discutidas entre os autores; os desafios e barreiras; e o impacto da atuação intraempreendedora nas organizações. Sendo assim, foi possível interpretar com clareza os conteúdos analisados em cada pesquisa.

Dessa forma, a seguir serão apresentados os temas separados a partir das categorias analíticas, com os principais autores abordados no referencial teórico deste trabalho.

4.1 O papel do secretário executivo e sua transição de facilitador a protagonista

Inicialmente, buscou-se identificar os principais autores que analisaram as mudanças no perfil do profissional de secretariado e, logo após, suas características de inovação no cenário contemporâneo. A partir dessa análise, destacaram-se os estudos de Rodrigues (2015), Braz e Bamdim (2023), Fonseca (2011), Filgueiras, Santos e Marçal (2023) e Bianchi (2011), cujas contribuições foram fundamentais para a compreensão do conteúdo.

Assim, para Rodrigues (2015), o profissional de secretariado executivo, antes visto apenas como um facilitador de processos, com funções limitadas ao atendimento telefônico, tornou-se um elemento chave nas organizações. O autor também afirma que o profissional deve estar em constante atualização para acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, sendo capaz de pensar estrategicamente e promover transformações.

Já Braz e Bamdim (2023) descrevem que o secretário, inicialmente visto como um agente facilitador, deixou de exercer atividades operacionais e rotineiras, destacando-se em diversas áreas do conhecimento e acompanhando o avanço do mercado.

Por sua vez, Fonseca (2011) relata que, devido à competitividade atual, as empresas exigem profissionais inovadores, visionários, criativos e com características empreendedoras, e que ao longo do tempo o secretário passou por conquistas e mudanças.

Filgueiras, Santos e Marçal (2023) também retratam o secretário como agente facilitador ao descrever que sua evolução acompanha as novas tecnologias, a globalização e a competitividade do mercado.

Bianchi (2011) descreve que o amplo conhecimento exigido para a execução das atividades secretariais torna esse profissional essencial dentro das organizações. Destaca também que, no mundo globalizado, o principal desafio é a necessidade de conhecer outras culturas e a habilidade em assessorar altos executivos. Isso faz com que o secretário assuma mais responsabilidades e desempenhe papéis importantes.

Portanto, o secretário executivo possui uma formação abrangente que o capacita a desempenhar atividades que promovem melhorias significativas no ambiente organizacional. Além disso, está em constante evolução para atender às novas demandas, adotando uma postura de ousadia, criatividade e inovação. Dessa forma, ele é reconhecido não apenas como um facilitador, mas também como um protagonista, impulsionando o intraempreendedorismo secretarial, conforme veremos na próxima seção.

4.2 O intraempreendedorismo e a inovação no fortalecimento da cultura intraempreendedora

Para compreender a relação entre intraempreendedorismo, inovação e seu impacto no fortalecimento da cultura das organizações, foram estabelecidas conexões entre as ideias de Paula e Almeida (2015), Braz e Bandim (2023), Pinchot e Pellman (2004), Falcão *et al.* (2023) e Noronha (2016), razão pela qual esses autores foram selecionados para abordar este ponto nas análises e discussões.

O estudo de Paula e Almeida (2015) aponta que as empresas que desejam desenvolver vantagens competitivas precisam estar dispostas a transformar seus

processos internos e sua estrutura organizacional para que seja desenvolvida uma cultura organizacional propícia ao intraempreendedorismo. Segundo o artigo, organizações que estimulam a autonomia, a colaboração entre os colaboradores e a criatividade têm a capacidade de inovação fortalecida. Além disso, as autoras afirmam que: “É certo que somente as organizações inovadoras que abrem espaço para o intraempreendedorismo conseguem desenvolver tais situações e motivar seus funcionários, abrindo espaço para o sucesso” (Paula e Almeida, 2015, p. 3).

Do mesmo modo, Braz e Bamdim (2023) enfatizam que os intraempreendedores são profissionais que, dentro das organizações, atuam como agentes de mudança, criando novas oportunidades e aprimorando os processos existentes. As autoras ainda afirmam que o intraempreendedorismo é uma ferramenta essencial para a sustentabilidade das organizações no mercado, pois impulsiona a busca por inovação e incentiva a superação de riscos e desafios.

No entanto, para Pinchot e Pellman (2004), é tarefa dos líderes criar condições que levem à inovação. Uma solução apresentada pelos autores é permitir que todos os empregados participem da criação e elaboração de uma visão alinhada aos valores mais arraigados das pessoas. Eles destacam, ao longo do livro, que os intraempreendedores se tornam líderes práticos de inovações específicas dentro de uma empresa. Ou seja, é possível observar uma convergência entre esses autores: a inovação depende de um ambiente organizacional favorável, ao mesmo tempo em que os intraempreendedores podem se tornar líderes práticos para implementar novas ideias.

Para Falcão *et al.* (2023), o secretário deve dominar competências estratégicas para se tornar um líder da inovação dentro das organizações. Contudo, as autoras descrevem que, ao atuar como intraempreendedor e inovador, esse profissional contribui para o fortalecimento da cultura intraempreendedora, tornando a organização mais competitiva no mercado.

Por sua vez, Noronha (2016) relata que o intraempreendedor é aquele que, diante de uma ideia, dedica-se para transformá-la em um processo, produto ou serviço de sucesso, contando com a liberdade, o incentivo e os recursos da empresa onde trabalha.

Diante do exposto, destaca-se que as empresas devem promover uma cultura interna favorável ao intraempreendedorismo para se manterem competitivas. Além disso, os líderes desempenham um papel fundamental nesse contexto, ao mesmo tempo em que os intraempreendedores também podem ser líderes. Por fim, a compreensão de que o secretário, ao dominar determinadas competências, pode se tornar um líder da inovação e fortalecer a cultura intraempreendedora é essencial para as discussões que serão apresentadas na próxima seção.

4.3 As competências e habilidades para atuação com intraempreendedor e para o fortalecimento da cultura intraempreendedora

No campo das competências e habilidades para a atuação como intraempreendedor e para o fortalecimento da cultura intraempreendedora, destacam-se os seguintes autores: Braz e Bamdim (2023), Nassif, Andreassi e Simões (2011), Rodrigues (2015), Fonseca (2011), Noronha (2016) e Finati *et al.* (2023).

Braz e Bamdim (2023) afirmam que o perfil dos colaboradores que atuam como intraempreendedores é caracterizado pela capacidade de analisar cenários de forma diferenciada, criar ideias, melhorar processos e estar disposto a assumir

responsabilidades e buscar autonomia. Além disso, as autoras destacam que esses profissionais possuem competências para atuar como co-gestores, consultores e, sobretudo, como empreendedores e intraempreendedores, sendo necessário compreender e estimular essas habilidades para que se destaquem profissionalmente.

No estudo de Nassif, Andreassi e Simões (2011), os autores destacam que as competências dos empreendedores e intraempreendedores são a capacidade de liderar e desenvolver pessoas, identificar oportunidades e ter visão de negócios, ser inventivo para captar recursos e realizar objetivos e sonhos.

Para Rodrigues (2015), ao gerir sua rotina, o secretário executivo proporciona à empresa organização, classificação, controle e avaliação das atividades desenvolvidas, permitindo maior qualidade, eficiência e eficácia. Este profissional exerce funções como gerir informações, acompanhar e editar documentos da empresa, ter habilidades para se relacionar bem com os clientes e colaboradores da organização, intermediar os acontecimentos, e gerenciar suas próprias atividades e as do seu executivo, entre outras.

O autor também destaca que o secretário deve possuir competências gerenciais e humanas para contribuir com o alcance dos objetivos da sua área de atuação e da organização como um todo. Essas mudanças nas competências do profissional decorrem da necessidade de adaptação às transformações da sociedade.

Já no estudo de Fonseca (2011, p. 12), “o mercado globalizado exige mudanças rápidas, e as organizações perceberam a necessidade de profissionais que façam a diferença. Características como iniciativa, criatividade, visão holística da empresa e atuação empreendedora são qualidades indispensáveis aos profissionais de secretariado, assim como para outros profissionais, com o objetivo de permitir o crescimento da carreira e a adequação à nova visão das empresas.”

De igual modo, Finati *et al.* (2023) afirmam que, para aplicar a inovação é necessário desenvolver habilidades como criatividade, capacidade de análise e visão sistêmica, com o intuito de alcançar o mercado e se destacar na área de atuação.

Noronha (2016) enfatiza que o profissional de secretariado executivo deve possuir um alto grau de conhecimento, habilidades e competências. O novo perfil exigido para este profissional exige uma postura ativa, visão crítica, flexibilidade, visão administrativa, atitude empreendedora, criatividade e inovação, entre outras características. Essas competências são desenvolvidas por meio da experiência profissional, da qualificação e ao longo da graduação.

Em síntese, as competências e habilidades essenciais para atuar como intraempreendedor incluem criatividade, liderança e capacidade de análise crítica. É fundamental que o profissional possua habilidades em inovação e adote uma postura ativa para se manter alinhado às demandas do mercado. Essas competências, adquiridas ao longo da carreira, permitem que o profissional atue de forma estratégica, tornando-se não apenas um facilitador, mas também um protagonista nas organizações. No entanto, ao longo desse percurso, os colaboradores enfrentam desafios e barreiras para atuar como inovadores, conforme será discutido adiante.

4.4 Os desafios e barreiras para atuação do intraempreendedor nas organizações

No que diz respeito aos desafios e barreiras para a atuação como intraempreendedor nas organizações, esses aspectos foram abordados pelos seguintes autores: Braz e Bamdim (2023), Fonseca (2011), Finati *et al.* (2023) e Filgueiras, Santos e Marçal (2019).

Braz e Bamdim (2023) acreditam que a punição pelo insucesso dos riscos assumidos, a falta de medidas organizacionais para estimular o intraempreendedorismo, a ausência de recompensas às ações intraempreendedoras e a disponibilidade inadequada de tempo ou recursos representam desafios significativos às práticas intraempreendedoras nas organizações.

Acerca dos obstáculos para a atuação como intraempreendedor, Fonseca (2011) relaciona fatores como o clima organizacional, o autoritarismo, a pouca abertura para inovação, a ausência de liderança e a falta de comunicação. Esses elementos são citados como barreiras importantes para a implementação de uma cultura de inovação. De forma semelhante, Finati *et al.* (2023) relatam que o comportamento das pessoas afeta diretamente o desempenho das organizações. Eles destacam que, para as empresas alcançarem produtividade, reduzir absenteísmo e rotatividade, é necessário investir em fatores organizacionais como a cultura e o clima organizacional, a liderança e a motivação.

Na pesquisa de campo realizada por Braz e Bamdim (2023), as autoras observam que as maiores barreiras ao desenvolvimento e aplicação do caráter intraempreendedor nas organizações incluem falhas na cultura organizacional, a falta de medidas para estimular, promover e encorajar o intraempreendedorismo, falhas na comunicação, resistência de outros funcionários, engessamento dos processos, e a falta de oportunidades e autonomia nos processos. Esses fatores dificultam a implementação do perfil intraempreendedor nas instituições, sejam públicas ou privadas.

Ademais, as entrevistas realizadas por Filgueiras, Santos e Marçal (2019) identificou a rígida cultura dos servidores, o fluxo de trabalho rotineiro, a falta de motivação, a falta de independência para realizar ações inovadoras, barreiras relacionadas à burocracia organizacional e o ambiente como possíveis empecilhos para a aplicação do intraempreendedorismo nas organizações públicas estudadas.

Em síntese, as barreiras em comum encontradas entre os autores foram o clima organizacional, a liderança, a comunicação, a motivação e a cultura organizacional como os principais desafios para a aplicação do intraempreendedorismo. Esses fatores dificultam a inovação dentro das organizações, seja pela resistência dos funcionários, pela falta de autonomia, pelo engessamento dos processos ou pela burocracia organizacional.

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar os impactos da atuação intraempreendedora nas organizações, aspecto que será discutido no próximo ponto.

4. 5 O impacto da atuação intraempreendedora nas organizações

No que diz respeito ao impacto da atuação intraempreendedora nas organizações, destacam-se os seguintes autores: Rodrigues (2015), Paula e Almeida (2015), Finati *et al.* (2023) e Elias, Martens e Bizarrias (2024).

Rodrigues (2015) relata que o secretário executivo desempenha funções essenciais para o gerenciamento da administração, proporcionando à empresa maior qualidade, eficiência e eficácia. Atualmente, as atividades secretarias permitem ao profissional atuar de forma estratégica, superando os desafios e impactando positivamente a organização.

Segundo Paula e Almeida (2015), a inovação é uma das principais fontes de rendimento de uma organização, pois gera aumento de faturamento, abre novos mercados e aumenta as margens de lucro. Implementar o intraempreendedorismo significa capacitar os funcionários para inovar, o que, no contexto de forte concorrência, contribui para a produtividade, o comprometimento, a responsabilidade e, principalmente, a satisfação. Isso resulta em crescimento organizacional e profissional. As autoras afirmam que apenas as organizações inovadoras, que incentivam o intraempreendedorismo, são capazes de criar oportunidades, engajar seus colaboradores e alcançar o sucesso.

Em complemento, Finati *et al.* (2023) destacam que o intraempreendedorismo está sendo promovido por organizações que buscam inovação e o engajamento de seus colaboradores no desenvolvimento de projetos criativos e de alto valor. As empresas devem aprimorar continuamente suas competências empreendedoras para se adaptarem às mudanças econômicas impulsionadas pela globalização e pelos avanços tecnológicos. Para isso, é fundamental contar com profissionais qualificados para identificar e explorar oportunidades, gerando valor por meio da criação e aplicação de novos conhecimentos.

Os autores também enfatizam que o intraempreendedorismo é uma forma de aprimorar habilidades e competências, agregar valor social e econômico e fortalecer a cooperação dentro das organizações. Assim, as empresas devem cultivar uma cultura que estimule o intraempreendedorismo, promovendo práticas organizacionais que incentivam esse comportamento entre os colaboradores, impactando diretamente os resultados das organizações inovadoras.

Elias, Martens e Bizarrias (2024) afirmam que, em ambientes que estimulam a inovação, o intraempreendedor encontra condições favoráveis para impulsionar resultados positivos. Para os autores, fatores como a delegação de poder, o reconhecimento e a premiação por sugestões e conquistas, o envolvimento de diferentes níveis hierárquicos e o incentivo à tomada de riscos e à inovação são essenciais para fortalecer o intraempreendedorismo. Eles ressaltam que a cultura da delegação de poder, a celebração e premiação de sugestões e resultados, o engajamento dos níveis hierárquicos e os incentivos à assunção de riscos e novas ideias são aspectos fundamentais para criar um ambiente favorável ao intraempreendedorismo.

Portanto, os autores destacam que as empresas que promovem o intraempreendedorismo são reconhecidas por suas realizações e histórico de inovação. Esse ambiente de incentivo à inovação resulta em maior satisfação, comprometimento e produtividade por parte dos funcionários. Quando implementado corretamente, o intraempreendedorismo fomenta o desenvolvimento de projetos de valor, a criatividade e a geração de valor social e econômico, além de impulsionar o sucesso organizacional.

Com base nesse cenário, na próxima seção, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, este trabalho buscou apresentar reflexões sobre a relação entre intraempreendedorismo, cultura intraempreendedora e secretariado executivo. O objetivo principal deste estudo foi analisar como o secretário executivo pode atuar como protagonista da cultura intraempreendedora nas organizações. A metodologia utilizada permitiu o aprofundamento nos conceitos sobre o tema, e, por meio dos *strings* utilizados, foram identificados 16 trabalhos mais associados ao conteúdo abordado.

A partir dos estudos analisados, constatou-se que o secretário executivo desempenha um papel imprescindível nas organizações e, por meio de suas competências e habilidades, possui um perfil inovador e intraempreendedor. Sua atuação possibilita uma forte intervenção na cultura organizacional, e sua comunicação aprimorada contribui significativamente para o desempenho dos setores. As análises realizadas permitiram compreender que as principais barreiras ao intraempreendedorismo nas organizações são o clima organizacional, a liderança, a comunicação, a motivação e a cultura organizacional.

Além disso, foi possível compreender aspectos fundamentais sobre o secretariado e de como a atuação do secretário fortalece a cultura das empresas, fomentando uma atuação intraempreendedora. Os ambientes organizacionais apresentam estruturas distintas, que podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente a participação dos colaboradores em projetos inovadores e soluções criativas.

O secretário executivo tem sido cada vez mais associado à inovação, com suas competências frequentemente comparadas às de um intraempreendedor. Por meio da formação, esse profissional desempenha atividades estratégicas no ambiente organizacional. Porém, suas atribuições ainda são, frequentemente, remetidas a funções rotineiras, o que contribui para a estagnação da profissão. É justamente no cotidiano que esse colaborador pode influenciar a cultura organizacional, aplicando inovações que aumentam a eficiência dos setores e apresentando ferramentas ou maneiras mais eficazes de executar certas atividades.

A leitura dos estudos revelou uma reflexão sobre a realidade vivida pelos profissionais de secretariado, que frequentemente já estão inseridos em um contexto de alta demanda, o que pode gerar desmotivação quando seu esforço não é devidamente recompensado ou reconhecimento pela organização da qual faz parte. Apesar disso, é importante relatar que as mudanças no mercado e na tecnologia, exigem uma constância na busca por novos conhecimentos e que o intraempreendedorismo fornece não apenas melhorias para a organização, mas também para aqueles colaboradores que desejam se destacar e terem um perfil capaz de protagonizar uma inovação em simples atividades rotineiras, tornando o ambiente mais eficiente e estabelecendo proatividade.

Embora a dedicação e a inovação nem sempre resultem em reconhecimento imediato ou recompensas proporcionais, é essencial que o profissional de secretariado entenda que inovar também é uma forma de construir sua própria trajetória. Mesmo que colegas em funções diferentes recebam a mesma remuneração, destacar-se por atitudes proativas, soluções criativas e iniciativas transformadoras é um investimento pessoal e profissional. É essa postura que permite 'fazer seu nome', ser reconhecido entre os demais colaboradores e criar oportunidades de crescimento, dentro ou fora da organização. A inovação, portanto,

torna-se não apenas um diferencial competitivo para a empresa, mas também um elemento estratégico para o desenvolvimento individual do profissional.

A relevância deste estudo reside no fato de que, apesar de existir diversas pesquisas sobre intraempreendedorismo, pouco se fala sobre sua relação com o secretário executivo, especialmente no que se refere à sua capacidade de protagonizar uma cultura de inovação. Este conteúdo contribui para uma nova visão sobre o perfil do secretário, que antes desempenhava atividades restritas, mas hoje tem capacidade de fomentar uma comunicação e inovação, capazes de transformar positivamente o ambiente organizacional.

É importante ressaltar que, embora muitos autores não conceituam o termo “cultura intraempreendedora” nem se refiram ao secretário como intraempreendedor, este profissional apresenta características semelhantes. Além disso, tem sido associado à inovação e demonstra competências de comunicação eficaz entre os diferentes setores organizacionais.

Outro ponto relevante a ser destacado é que não foi possível encontrar artigos que relacionassem o secretário como protagonista da cultura intraempreendedora. Assim, este estudo servirá como base e apoio para futuras pesquisas sobre o tema.

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se a realização de novas pesquisas que aprofundem o conteúdo abordado, ampliando sua abrangência e incluindo abordagens quantitativas. Isso permitirá uma análise mais aprofundada dos fatores que possibilitam a transição do perfil secretarial por meio da cultura intraempreendedora. Além disso, é recomendada a realização de pesquisas empíricas para investigar como o intraempreendedorismo se manifesta na prática do secretário executivo. Nas pesquisas de campo futuras, é fundamental também identificar os desafios enfrentados no ambiente corporativo, analisar o impacto da atuação intraempreendedora desse profissional no desempenho organizacional e compreender as estratégias adotadas por empresas que incentivam essa cultura, aspectos que podem enriquecer ainda mais a compreensão sobre o tema.

Dessa forma, será possível observar como a estrutura organizacional influencia o comportamento intraempreendedor e quais fatores contribuem para sua efetiva implementação.

Portanto, este estudo contribui para a construção de uma nova visão sobre o secretário executivo enquanto profissional inovador e protagonista de uma cultura organizacional voltada para a inovação. As autoras desta pesquisa compreendem que a formação acadêmica em secretariado executivo fomenta um papel essencial no processo intraempreendedor, pois é nesse espaço que se desenvolve as competências e habilidades necessárias para atuar conforme as demandas do mercado atual.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BIANCHI, Angela Rosset. **O papel do profissional de Secretariado para o desenvolvimento da cultura organizacional em um ambiente globalizado de fusões e aquisições**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Assessoria Gerencial) - Universidade Metodista de São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276334330_O_Papel_do_Profissional_de_Secretariado_para_o_Deenvolvimento_da_Cultura_Organizacional_em_Um_Ambiente_Globalizado_de_Fusoes_e_Aquisicoes. Acesso em: 24 fev. 2025.

BRAZ, Adely da Silva; BAMDIM, Andressa Sibely dos Santos.

Intraempreendedorismo, estágio supervisionado e secretariado executivo: um estudo sobre a atuação de discentes da UFPE. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/54382/3/INTRAEMPREENDEDORISMO%2c%20EST%2c%81GIO%20SUPERVISIONADO%20E%20SECRETARIADO%20EXECUTIVO%20UM%20ESTUDO%20SOBRE%20A%20ATUA%2c%87%2c%83O%20DE%20DISCENTES%20DA%20UFPE.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2024.

CAMARGO, Daniela; ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; CALZA, Morgana; CASTRO, Sayonara de França. **Intraempreendedorismo em empresas privadas brasileiras**: uma revisão de literatura. Peer Review, v.6, n.3, 2024, p.1-17.

ELIAS, Tatiana Carneiro da Cunha de; MARTENS, Cristina Dai Prá; BIZARRIAS, Flávio Santino. **Comportamento intraempreendedor e cultura organizacional intraempreendedora**: Uma análise sobre a influência no sucesso de projetos.

REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2024. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/regepe/a/JJMFkMyp3GnPbNT53vd6TxQ/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

FALCÃO, Ana Isabel de Melo Sangiolle; SILVA, Jhúlyanne Ádna Gomes da; SANTOS, Taíssa Maria dos; MARÇAL, Maria Christianni Coutinho. **Inovação e mercado**: o secretário executivo como agente de mudança nas organizações internacionais. VI Seminário de Secretariado: gestão social e caminhos para o desenvolvimento, 2023, p. 234 - 242. Disponível em:

https://www2.unifap.br/secretariado/files/2024/05/GESTAO-SOCIAL-E-CAMINHOS-PARA-O-DESENVOLVIMENTO_VI-SEMINARIO-DE-SECRETARIADO.pdf#page=232. Acesso em: 09 jan. 2025.

FILGUEIRAS, Amanda Gomes; SANTOS, Jolina Ijuniclair Arruda Silva dos; MARÇAL, Maria Christianni Coutinho. **O secretário executivo das instituições federais de ensino**: o intraempreendedorismo como um pensamento estratégico. COINS, São Paulo, 2019. Disponível em:

<https://congressocoins.com.br/wp-content/uploads/2019/11/O-SECRETARIO-EXECUTIVO-DAS-INSTITUIC%CC%A7O%CC%83ES-FEDERAIS.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2024.

FINATI, Caroline Renata Delle; ROSA, Jaqueline Ganassin; ALEMSAN, Nárima; FRANZONI, Ana M.; PERASSI, Richard. **Cultura intraempreendedora**: um estudo sobre as práticas organizacionais que condicionam o intraempreendedorismo. *XII Congresso Internacional de conocimiento e innovación*, 2022. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1355/708>. Acesso em: 02 jan. 2025.

FONSECA, Márcia Maria Lima da. **Intraempreendedorismo**: um estudo sobre o perfil e a atuação de secretariado executivo no contexto contemporâneo. Repositório UFC, Fortaleza, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34860/1/2011_tcc_mmlfonseca.pdf. Acesso em: 23 jul. 2024.

LIZARELLI, Fabiane Letícia; TOLEDO, José Carlos de. **Identificação de relações entre Melhoria Contínua e Inovação de produtos e processos por meio de revisão bibliográfica sistemática**. Gestão & Produção, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/X9mYkYmgfNffhyWJxkvBgvx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 abr. 2025.

MARÇAL, Maria Christianni C.; BARBOSA, Jessica Melo. **Empreendedorismo e secretariado executivo**: uma proposição de reflexões críticas e de ações a partir de alunos estagiários e de organizações concedentes de estágios na área. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1057/pdf>. Acesso em: 23 set. 2024.

MARÇAL, Maria Christianni C; MAGALHÃES, Beatriz Lins; SILVA, Gabriela Eduarda Nascimento da ; SILVA, Larissa Felizardo da. **Reflexões sobre as possibilidades de interações entre empreendedorismo e secretariado executivo**. Brasília: Editora Enterprising, 2024. Disponível em: <https://livros.editoraenterprising.net/index.php/e-books/catalog/view/148/114/342>. Acesso em: 18 fev. 2025.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; ANDREASSI, Tales; SIMÕES, Fabíola. **Competências Empreendedoras**: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916304272>. Acesso em: 20 de jan. 2025.

NORONHA, Jamile Nunes. **O intraempreendedorismo na atuação do secretário executivo**. Repositório UFC, Fortaleza, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34283/1/2016_tcc_jnnoronha.pdf. Acesso em: 03 set. 2024.

PAULA, Roberta Manfron de; ALMEIDA, Flávia Larissa Bandeira Guedes de. **O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações**. XII Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, São Paulo, 2015. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf Acesso em: 21 ago. 2024.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Traduzido por Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRIGUES, Rafaela dos Reis. **Gestão Secretarial**: Papéis e Competências Gerenciais Desenvolvidas na Atuação do Secretário Executivo. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo. Repositório UFC, Fortaleza, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/34272>. Acesso em: 05 jan. 2024.

SANTOS, Paula Marques dos; FERREIRA, José Lobão. **Eficiência e Inovação**: a adaptabilidade do profissional de secretariado às exigências do mundo contemporâneo. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/75982883.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2025.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica**: princípios e fundamentos. 2021. Cadernos da FUCAMP, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 11 jan. 2024.