



Keyla Christina Almeida Portela
(Organizadora)

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2



Keyla Christina Almeida Portela
(Organizadora)

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília



Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Bruno Oliveira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizadora: Keyla Christina Almeida Portela

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M297 Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2 / Organizadora Keyla Christina Almeida Portela. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-800-4

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.004212112>

1. Prática de escritório. 2. Secretariado Executivo. I. Portela, Keyla Christina Almeida (Organizadora). II. Título.

CDD 651.3741

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

O E-book “**Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo – volume 2**” traz uma coletânea de trabalhos de professores renomados que buscam realizar pesquisas para fortificar e solidificar a profissão de secretariado executivo. Ao longo de cada capítulo é possível verificar a dedicação de cada autor em trazer o máximo de informações aos leitores.

O Capítulo 1 traz uma releitura dos trabalhos dos alunos no âmbito do estágio supervisionado do curso de bacharelado em secretariado executivo do IFMT. Algo muito interessante neste capítulo é que os autores remetem a uma pesquisa semelhante publicada no primeiro volume deste e-book. Traz grandes discussões e reflexões pertinentes a mudança dos temas abordados pelos alunos na escrita dos relatórios de estágio supervisionado do curso.

O capítulo 2 foi o resultado de um trabalho de pesquisa que teve por objetivo descrever qualitativamente as ações indicadas para a implementação da gestão por competência, discutindo a sua combinação com a gestão por desempenho, observando sua relação com as diretrizes institucionais no processo de desenvolvimento técnico e comportamental dos profissionais. Pode-se compreender que a pesquisa da autora mostra que a gestão da competência propicia a identificação das competências individuais que podem gerar competências organizacionais.

Prosseguindo pode-se dizer que no Capítulo 3, aborda um tema bem novo no âmbito do secretariado, ou seja, Inovação e *Design Thinking*. A autora ao logo do texto nos mostra como a inovação é algo de suma importância para as empresas se assegurarem no mercado competitivo utilizando-se da metodologia do *design thinking*. A autora ainda nos demonstra como a utilização desta ferramenta possibilita a diminuição dos problemas de forma consensual de modo atingir os resultados transformacionais.

Por fim, o Capítulo 4, nos deparamos com o trabalho falando sobre o profissional de secretariado e o desvio de função, algo que é muito recorrente nos dias de hoje, principalmente em pequenas e médias empresas. Este estudo busca apresentar as causas e consequências do desvio de função para o secretário executivo. Constatou-se o desconhecimento das atribuições e competências por parte de alguns secretários executivos, no entanto, há também a situação que os empresários atribuem ao secretário executivo atividades referentes à recepcionista, ou seja, de técnico em secretariado.

Boa leitura a todos.

Keyla Christina Almeida Portela

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
UMA REELEITURA DAS ÁREAS PESQUISADAS NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO PELOS ESTUDANTES DO CURSO DE BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO DO IFMT	
Keyla Christina Almeida Portela	
Alexandre José Schumacher	
Tatiane de Oliveira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121121	
CAPÍTULO 2	23
A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO DIFERENCIAL DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL	
Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121122	
CAPÍTULO 3	40
INOVAÇÃO E <i>DESIGN THINKING</i> : APLICABILIDADE À ÁREA DE SECRETARIADO EXECUTIVO	
Debora Liessem Vigorena	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121123	
CAPÍTULO 4	55
O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E O DESVIO DE FUNÇÃO	
Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva	
Elza Paula Pinheiro da Costa	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121124	
SOBRE A ORGANIZADORA	73
ÍNDICE REMISSIVO	74

CAPÍTULO 3

INOVAÇÃO E *DESIGN THINKING*: APLICABILIDADE À ÁREA DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Data de aceite: 01/11/2021

Data da submissão: 23/10/2021

Debora Liessem Vigorena

Docente no curso de Secretariado Executivo
Trilíngue
Unioeste - Toledo-PR
<https://orcid.org/0000-0002-2734-0211>

RESUMO: Compreender profundamente um problema que envolve pessoas deve ser o primeiro passo antes de buscar-se por qualquer tipo de solução. Essa é uma das premissas da abordagem de *design thinking* (DT). Diante disso, este estudo teve como objetivo apresentar o DT e seu potencial para estabelecer um processo contínuo da inovação nas organizações, que pode ser apoiado pelo profissional de Secretariado Executivo. Para tanto, foram apresentados os fundamentos do DT, por meio de uma revisão bibliográfica, somada aos resultados de uma experiência empírica na elaboração de um projeto de inovação com alunos da graduação em Secretariado Executivo. Os resultados revelaram que essa abordagem pode tornar os profissionais dessa área mais aptos a solucionar problemas complexos e a alavancar o processo de inovação nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Design. Inovação. Secretariado.

INNOVATION AND DESIGN THINKING: APPLICABILITY TO THE EXECUTIVE SECRETARIAT AREA

ABSTRACT: Deeply understanding a problem that involves people should be the first step before looking for any kind of solution. This is one of the premises of the design thinking (DT) approach. Therefore, this study aimed to present the DT and its potential to establish a continuous process of innovation in organizations, which can be supported by the Executive Secretariat professional. Thus, we sought to present the foundations of the DT, through a literature review, added to the results of an empirical experience in the preparation of an innovation project with undergraduate students in Executive Secretariat. The results revealed that this approach can make professionals in this area more capable to solve complex problems and promote the innovation process.

KEYWORDS: Design. Innovation. Secretariat

1 | INTRODUÇÃO

A inovação é um fator de suma importância para que as empresas assegurem competitividade de mercado. Não obstante, o ato de inovar ainda representa um grande desafio para muitas organizações. Segundo Tigre (2019), as inovações organizacionais permitem diferenciar uma empresa da outra, aumentando a qualidade e produtividade.

Ressalta-se que as inovações estão associadas à obtenção de vantagem em relação

aos demais competidores de mercado, diferenciando-se da invenção que independe de sua apropriação econômica ou utilidade prática. Ou seja, nem toda invenção se transforma em inovação.

As inovações ainda podem conter um componente tecnológico, caracterizando-se como inovação tecnológica (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011). Independente de uma inovação ser tecnológica ou não, existem diferentes tipos de inovações e níveis de abrangência que serão experimentados e adaptados às características de cada organização. É nesse contexto, que o Secretário Executivo pode atuar como agente de transformação de rotinas e processos organizacionais, criando oportunidades para a inovação organizacional.

De acordo com Grando, Correa e Rinaldi (2007, p14), o Secretário Executivo tem um perfil empreendedor, dinâmico e inovador. “É um profissional multifuncional, que tem a capacidade de tomar decisões, tem conhecimentos técnicos e específicos e de funções gerenciais”. A ele cabe a função de ser o agente executor mais próximo do processo decisório e, para tanto, precisa saber trabalhar em equipe e auxiliar na solução de problemas organizacionais.

Diante das possibilidades de se promover a inovação organizacional, evidencia-se, em especial, uma metodologia que poderá impulsionar esse processo, o *design thinking* (DT).

Essa abordagem tem se destacado no âmbito das organizações, pois apresenta uma possibilidade de dimensionar problemas de forma consensual de modo a atingir resultados transformacionais, principalmente quando o objetivo é buscar pela inovação.

Haja vista a natureza do DT que é pautada, fundamentalmente, num processo que envolve empatia, experimentação e colaboração, é necessário que o profissional de Secretariado Executivo conheça essa abordagem, uma vez que este atua como articulador e facilitador de diferentes processos organizacionais.

Sendo assim, a pergunta de pesquisa norteadora deste estudo é: de que forma é possível aplicar a abordagem do *Design Thinking* em projetos que envolvam a busca por soluções inovadoras de problemas organizacionais?

Já o objetivo principal deste estudo é apresentar o DT como uma metodologia que possibilita um processo contínuo da inovação nas organizações, apoiado pelo profissional de Secretariado Executivo.

O Secretário Executivo exerce atividades fundamentais relacionadas à resolução de problemas organizacionais em todas as áreas funcionais da organização. Para tanto, é fundamental que esses profissionais dominem metodologias que proporcionem soluções inovadoras.

Estamos vivenciando tempos liminares por conta da pandemia da Covid-19, que demandam a tomada de decisões que consigam atender aos desafios que foram impostos aos diferentes segmentos empresariais. Ante novos problemas, existe a necessidade de

soluções inovadoras, que são aquelas que permitem atender com precisão às necessidades de todos envolvidos no problema, por meio de um processo transparente e genuinamente preocupado em detalhar cada um dos fatores percebidos e vivenciados pelas pessoas.

É nessa vertente que o DT se apresenta como uma metodologia assertiva para atender às diversas necessidades de uma organização na solução de problemas organizacionais, que podem gerar inovações de alto valor agregado, ou seja, o processo inovativo resulta em entregas que são percebidas e valorizadas pelos envolvidos.

2 | INOVAÇÃO: CONCEITUAÇÃO E O MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA

A inovação é um termo cunhado por Schumpeter (1982), destacando o papel do empreendedor neste processo devido a sua importância na concretização do processo de inovação.

Sendo assim, o desenvolvimento econômico está relacionado às inovações introduzidas pelos empresários. Essas inovações podem tratar-se da introdução de um novo produto; da introdução de um novo método de produção; da abertura de um novo mercado; da conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas; de uma novidade na organização industrial, como por exemplo, a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

O conceito de Schumpeter (1982) é referência à Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE para conceituar a inovação no Manual de Oslo, criado em 1990 para estabelecer diretrizes de coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, de forma a orientar e padronizar a construção de metodologias e indicadores nos países que integram a OCDE, incluindo o Brasil.

Segundo o Manual de Oslo, OCDE (2006), a inovação tecnológica envolve a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas que tenham sido implementadas em produtos e processos existentes.

Considera-se uma inovação tecnológica de produto ou processo aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado – inovação de produto – ou utilizada no processo de produção – inovação do processo.

Um exemplo da padronização trazida pela orientação do Manual de Oslo, no Brasil, é a concepção de inovação apresentada na Pesquisa Nacional de Inovação Tecnológica (Pintec, 2017), em que a inovação tecnológica é definida como a implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. A implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa.

Para Sbicca & Pelaez (2006), a inovação pode ser entendida, de uma forma geral, como um processo no qual as firmas apreendem e introduzem novas práticas, produtos, desenhos e processos.

A inovação é fruto de um processo que só pode ser analisado quando se leva em conta seu caráter interativo. Isso, na medida em que envolve uma relação entre diversos atores, tais como empresas, agências governamentais, universidades, institutos de pesquisa e instituições financeiras.

Quanto ao processo de interação existente no desenvolvimento de uma inovação, ressalta-se que o grau de envolvimento dos principais atores do processo está diretamente relacionado ao modelo de inovação adotado pela organização.

Dentre os diferentes modelos apresentados na literatura sobre inovação, destaca-se, neste estudo, o modelo de inovação aberta. Isso se deve ao fato de que a abordagem do *design thinking* potencializa o processo de inovação nesse tipo de modelo.

A inovação aberta parte do pressuposto que muitos bons profissionais podem estar localizados fora da empresa e que fontes externas de tecnologia ajudam a agregar valor ao negócio.

Quando uma empresa adota a inovação aberta não significa que esta deixa de investir internamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas esse investimento se soma a um processo de cooperação com atores que fazem parte do ecossistema de inovação, tais como universidades, institutos de pesquisa, empresas concorrentes, fornecedores e clientes (TIGRE, 2019).

3 | DESIGN THINKING E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Inicialmente destaca-se a proposta de um dos autores mais importantes no campo do *design*, Herbert Simon, cientista político, psicólogo da cognição, cientista da computação e teórico da organização. De acordo com Kaizer e Cunha (2019), o seu grande legado é o livro *The Sciences of the Artificial*, publicado em 1969, em que defende a existência de uma nova ciência que se ocupa com “como as coisas podem ser”, em contraste com as ciências naturais que estudam “como as coisas são”.

Ainda antes da publicação desse livro, destacaram-se importantes movimentos no sistema educacional em países da Europa. No final da década de 50 e início da 60, na Alemanha, na instituição de ensino *Hochschule fur Gestaltung*, na cidade de Ulm, tornou-se necessária uma nova dimensão metodológica na formação de futuros *designers*. Isso representava uma nova demanda em um mundo pós-guerra, uma conjunção em teoria e prática que consolidaria uma metodologia do *design*.

Outro movimento, chamado, *Design Methods*, aconteceu em 1962, por meio de uma conferência em Londres, tendo como alguns de seus expoentes John Christopher e Christopher Alexander. A proposta sugerida nessa ocasião era de avançar nas especificidades de um projeto, por meio do uso de conceitos de problema e processo, possibilitando-se a combinação de métodos intuitivos e métodos sistemáticos de projeto (KAIZER e CUNHA, 2019).

Depois de Herbert Simon e estudiosos como John Christopher e Christopher Alexander, destacaram-se Archer, Baynes e Roberts (1980), que preconizaram a realização de uma pesquisa em *design* centrada no conceito de cultura material e em maneiras especiais de lidar com os problemas de design. Não obstante, também concebiam o DT como uma nova ciência.

Para além das Ciências e Humanas como fontes de geração de conhecimento, o DT surge como uma nova vertente que potencializa a combinação dessas duas áreas (Figura 1). Esses autores reuniram estudos de 1970 a 1980 para apresentar o *Design* para além de uma disciplina de currículo acadêmico.

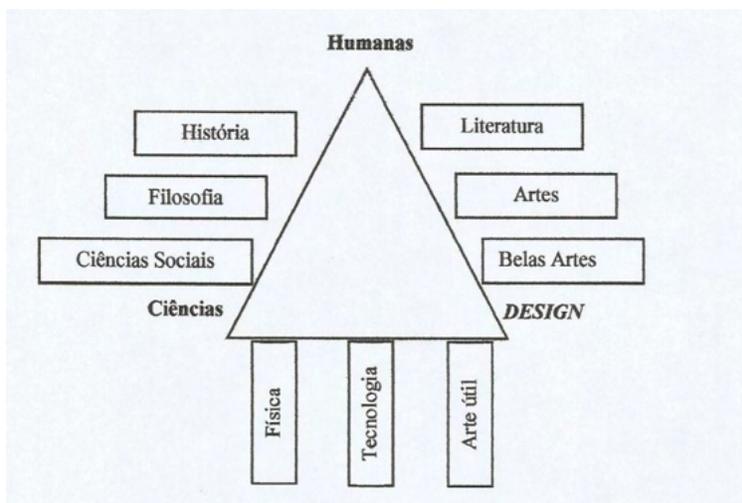


Figura 1- Proposta de inserção do *Design* como uma área de conhecimento.

Fonte: Archer, Baynes e Roberts (1980).

Segundo, Archer, Baynes e Roberts (1980), o DT leva em conta as áreas das ciências e das humanas para poder conceber uma maneira própria de conhecer e descobrir algum fenômeno. Parte-se da modelagem como método de investigação, pois buscar avaliar fenômenos advindos do mundo artificial e a adequação humana nesse contexto, diferenciando-se de investigações que se interessam pelo mundo natural e as experiências humanas nele vivenciadas.

Esses autores ainda acrescentam que no *Design* há preocupação intensa em como aplicar o conceito de empatia, pois, busca-se investigar a solução de fenômenos que possam gerar resultados que permitam grande adequação às expectativas das pessoas envolvidas.

Depois da década de 1980, o *Design* passou a ser ainda mais explorado em outras áreas. Conforme explicado até esse momento, o termo surgiu na área da engenharia/

arquitetura, mas prosseguiu para a pesquisa ligada aos princípios da administração e do planejamento.

Essa evolução se dá com o advento da expressão “*design thinking*”, em uma simples tradução significa “jeito de pensar do designer”. *Design*, nesse caso, é aquilo que em português chamaríamos de “projeto centrado nas pessoas”.

Vale ressaltar que foi apenas na década de 90 que a expressão *design thinking* (DT) foi amplamente divulgada por uma consultoria americana. Já em 2001, nasceu na Inglaterra a primeira consultoria especializada em aplicar o DT na busca de inovações em serviços. Essa mesma consultoria iniciou uma operação no Brasil no início de 2010.

Sendo assim, foi por meio dessas consultorias, pioneiras na aplicação do DT, que se difundiu mundialmente essa abordagem inovadora na solução de problemas, amplamente centrada nas pessoas (PINHEIRO, ALT; PONTES, 2017).

O DT se releva diferente de outras abordagens que buscam solucionar problemas humanos pelo fato estar centrada nas pessoas, pois traz à tona o que as coisas significam para elas e projeta melhores ofertas com esse significado em mente. Busca-se solucionar problemas complicados com um olhar profundamente contagiado pela perspectiva de quem os enfrenta todos os dias.

Dessa forma, é possível abrir caminho para uma cultura de inovação nas organizações. De acordo com Brown (2017), no DT o processo de inovação pode ser concebido como um sistema de espaços que se sobrepõem e não como uma sequência de passos ordenados. Trata-se de uma abordagem experimental de forma a compartilhar processos, de explorar a inteligência coletiva, permitindo que as pessoas aprendam umas com as outras.

Quanto à aplicação dessa abordagem, ressalta-se que ela primeiro gera várias opções para encontrar um caminho na solução de problemas. Nenhuma dessas opções é descartada de imediato, diferentemente de outras metodologias que escolhem um único caminho na fase inicial de um projeto e priorizam a entrega imediata de uma solução. Ou seja, com o DT é possível fazer as adequações necessárias ao longo do caminho antes mesmo de se entregar a solução. A figura 2 demonstra esse processo.

O diagrama do duplo diamante

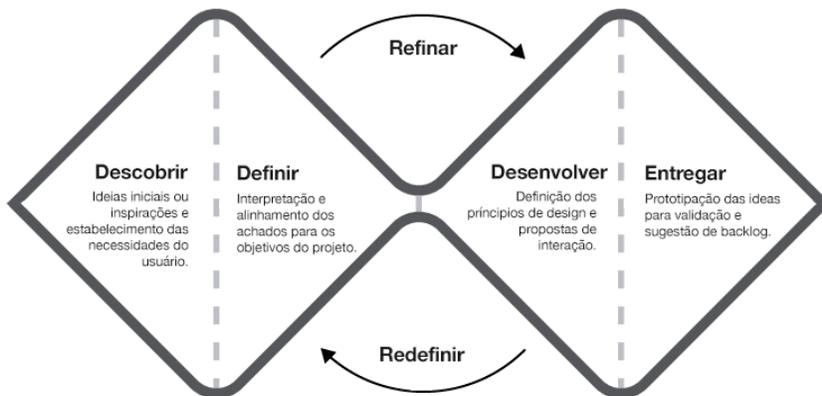


Figura 2 - O digrama do duplo diamante

Fonte: Pinheiro, Alt e Pontes (2017)

Conforme a Figura 2, as linhas divergentes denotam o momento de expandir o conhecimento. Da mesma maneira, as linhas convergentes marcam o momento de fazer escolhas e refinar a informação.

Durante as etapas de expandir o conhecimento sobre o desafio não é traçada uma lógica racional ou uma rota de solução do problema. Nessas etapas, busca-se gerar a maior quantidade de alternativas e contextos possíveis, ao contrário do pensamento lógico tradicional que busca encontrar uma solução por exclusão, ou seja, uma única solução ao problema. Há mais caminhos a serem percorrida antes de excluir soluções. Dessa forma, é possível aumentar a fidelidade de clientes, pois os consumidores sentem que os produtos/serviços parecem ter sido feitos sob medida para eles.

Para que seja possível solucionar problemas colocando em prática o diagrama do duplo diamante, de acordo com (Pinheiro, Alt e Pontes, 2017; Stickdorn e Schneider, 2014), recomendam-se os seguintes passos:

- a) Defina um problema com um olhar empático: o olhar empático do *design thinking* nos permite atacar um problema utilizando novos pontos de vista e com isso trabalhar em ideias que, antes de mergulharmos na mente de outras pessoas, não estavam disponíveis. O problema precisa ser definido de forma consensual, pois todas as pessoas envolvidas no processo de *design thinking* devem ser empáticas ao problema. Algumas perguntas que podem ajudar nisso são: a) o que você (e seu time) sabem sobre o problema?; como você deseja fazer diferença na vida de quem utilizar sua solução?; quais os valores que irão guiar a busca pela solução do problema?
- b) Utilize um mapa de empatia: isso funciona quando podemos observar a

situação problema *in loco*, pois assim é possível perceber detalhes importantes vivenciados pela (s) pessoa (s). Uma sugestão para esse mapa são: que ações e comportamentos você notou?; quais as citações ou palavras importantes que a(s) pessoa(s) usa(m)?; o que a(s) pessoa(s) poderia(m) estar pensando e o que isso diz sobre sua forma de ver o mundo?; que emoções a(s) pessoa(s) estaria(m) sentindo?; Você conseguiu identificar as atividades/desejos em que a(s) pessoa(s) precisa (m) de ajuda?; Anote contradições, tensões, surpresas, etc. Conversar com pessoa(s) que vive (m) extremos diante de um problema pode ser bastante eficiente também. Por exemplo, buscar soluções para problemas de trânsito conversando com pessoas que enfrentam muitas horas de trânsito todo dia, com os seguintes perfis: um é completamente inconformado com essa situação; o outro também não gosta, mas diz que se acostumou. A comparação entre extremos pode ajudar a traçar os limites que devem ser atendidos pela nova oferta (solução do problema);

c) Ideação: é o momento de elencar as ideias apresentadas pelo grupo para solução do problema, por meio da divergência. É importante ressaltar que divergir é diferente de discordar, pois na divergência busca-se contrapor visões diferentes sobre um mesmo problema para ao final realizar uma convergência de ideias. Ao discordar, o processo de convergência de ideias não é possível. Sendo assim, dois critérios são fundamentais para a escolha das melhores ideias. A primeira é importância (ideias que expandam a percepção de valor do usuário e/ou que sejam transformacionais se comparadas ao cenário atual). A segunda é a viabilidade técnica e econômica (o que conseguimos fazer como organização);

d) Prototipagem: é uma prática que nos permite falhar antes do lançamento de uma nova oferta e aprender lições preciosas com os erros. No caso da abordagem do *design thinking*, é o momento de apresentar uma amostra das soluções encontradas pelo grupo na solução do problema definido no primeiro passo. Com isso, cria-se um protótipo por meio de cocriação que gere valor para uma entrega transformacional de resultados. Por exemplo, uma mãe prototipa quando permite que um filho experimente novos desafios, mesmo que saiba que esses implicam riscos. Um executivo também prototipa quando cria um cenário que prevê a melhor ou a pior situação para o volume de vendas do próximo semestre, enfim, a experimentação é para nós, parte inseparável do processo de construção do raciocínio. Os protótipos permitem menor perda de significado entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado; representam o mínimo de experiência que o usuário consegue experimentar para solucionar/mudar o problema.

É importante enfatizar que cada uma dessas fases engloba quatro elementos que baseiam a abordagem do *design thinking* (Figura 3), defendidas por Buchanan (1992), professor de *design* e inovação.

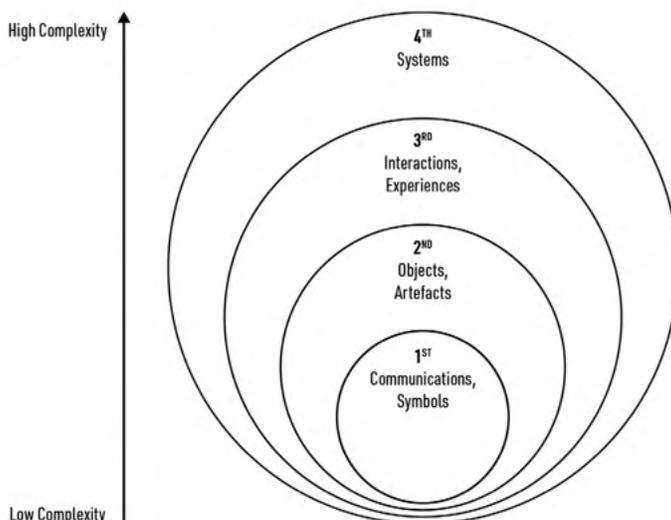


Figura 3 – Os quatro elementos que baseiam o *design thinking*.

Fonte: Ha-Agency, com base em Buchanan (1992).

O primeiro elemento abrange os símbolos que representam o início de um processo de comunicação com um usuário de uma inovação. Um exemplo, seria a marca de uma empresa.

Já o segundo abrange objetos tangíveis que estarão ao alcance daqueles que serão os beneficiários do projeto em desenvolvimento, em que a preocupação está relacionada em avaliar a usabilidade do objeto.

Na sequência, a interação aparece como um terceiro momento do processo, envolvendo um aprofundamento quanto à experiência vivenciada pelas pessoas envolvidas com a solução proposta no projeto.

Finalmente, o último elemento está relacionado aos sistemas (cultura, organizações, negócios) onde estão inseridos os maiores beneficiários dos problemas a serem solucionados.

Cabe enfatizar que existe um grau de complexidade envolvendo cada uma dessas fases. As duas primeiras fases são menos complexas por se tratar da fase inicial da comunicação de um projeto. Já as outras duas demandam mais estratégias para compreender com detalhes a experiência vivenciada pelos usuários e o contexto envolvido.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caso de natureza exploratória, pois a principal abordagem é qualitativa, uma vez que o objetivo foi aprofundar a literatura sobre o *design thinking* (DT) e seu potencial para promover a inovação nas organizações. Esse aprofundamento

se somou à aplicação da abordagem do DT como uma metodologia para realização de projetos de inovação com grupos de alunos de graduação.

Sendo assim, para além da pesquisa documental e bibliográfica, buscou-se avaliar os resultados de um questionário que foi aplicado aos alunos da graduação em Secretariado Executivo Trilíngue da Unioeste- Campus de Toledo – PR, que cursaram a disciplina optativa de Gestão da Inovação, no ano de 2020, ofertada de forma remota síncrona. No total foram 44 (quarenta e quatro) alunos que participaram do projeto, divididos em 9 (nove) equipes, coordenadas por um único professor.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos inseridos em um determinado contexto, envolvendo múltiplas fontes de evidências.

Esse questionário foi aplicado ao final da disciplina, após os alunos terem realizado um projeto em grupo que seguiu a metodologia do DT. As respostas foram individuais e abrangeram perguntas acerca do entrosamento da equipe e aspectos relacionados aos resultados observados na execução do projeto.

O questionário foi enviado aos 44 (quarenta e quatro) alunos concluintes da disciplina, por meio do *Microsoft Forms*, em novembro de 2020. Ao total, 27 (vinte e sete) alunos responderam a todas questões indagadas. Desta forma, obteve uma amostragem com margem de confiança de 95% e erro amostral de 12%.

É importante enfatizar que esse questionário buscou avaliar aspectos gerais da experiência dos alunos com o projeto, representando uma coleta de dados primários. Ademais, como foram realizadas as pesquisas documental e bibliográfica, também houve uma coleta de evidências em dados secundários.

4 | ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estruturação do projeto de *design thinking* (DT) foi viabilizada pelo *Jamboard*, uma plataforma do Google que possibilita a colaboração e interação de equipes remotas.

As fases do projeto foram divididas em quatro etapas com explicações gerais sobre as atividades atribuídas à equipe. Cada uma dessas etapas foi apresentada de forma gradual, conforme o prazo estabelecido para conclusão.

Ressalta-se que antes de iniciar o projeto as equipes tiveram que realizar um processo de *onboarding* (processo de integração), com o objetivo de possibilitar um maior entrosamento entre os membros da equipe e celebração de acordos a serem cumpridos até a conclusão do projeto. Alguns exemplos sobre o que foi solicitado nesse processo são: características pessoais dos integrantes; estabelecimento de quais integrantes seriam os guardiões do tempo para garantir cumprimento pontual de cada uma das atividades; guardiões da escuta para assegurar que todos tivessem voz e pudessem ser ouvidos; e os documentaristas que ficaram encarregados de realizar o registro por escrito no *jamboard*.

Evidentemente, todos os membros do grupo poderiam ajudar a acompanhar cada uma das tarefas e se revezar, pois o mais importante era garantir que esses acordos fossem cumpridos.

O processo de *onboarding* é fundamental para que a equipe crie sinergias que promovam o uso da inteligência coletiva para solução de um desafio. Para que essa sinergia permanecesse durante todo o processo foi estabelecida uma atividade de aquecimento para a atividade proposta.

Na primeira etapa do projeto, o objetivo atribuído ao grupo foi identificar um desafio que pudesse revelar um problema que merecesse ser resolvido, o qual poderia ser originado de uma situação vivenciada por uma organização específica ou que abrangesse questões relacionadas aos ambientes social, ambiental ou econômico da cidade, estado, país ou mesmo de alcance mundial. Essa etapa ainda envolveu os usos de três técnicas para realização do *kick off* (início) de projeto. A primeira técnica foi o estabelecimento de três palavras-chave para melhor entendimento do problema proposto e depois disso os membros devem buscar vários sinônimos para cada uma delas. A segunda técnica foi estabelecer quais são as certezas (o que já sabemos sobre o desafio); as suposições (o que achamos que sabemos sobre o desafio) e as dúvidas (o que ainda precisamos descobrir sobre o desafio). A terceira e última etapa dessa fase do desafio, foi realizar uma pesquisa de campo em dados secundários, ou seja, material documental e bibliográfico disponíveis de forma impressa ou digital que pudessem responder a questões, tais como: o que é falado sobre o tema?; o que já existe para solucionar esse desafio?

Após esse processo de conhecer melhor o desafio a ser enfrentando, o grupo teve a possibilidade de definir uma pergunta que abrangesse um problema estabelecido de forma consensual e que motivasse a todos na busca por uma solução.

Com um problema claramente definido, o grupo prosseguiu para mais uma fase da coleta de dados por meio de primários, de forma qualitativa. Para tanto, cada grupo identificou algumas das pessoas envolvidas no problema identificado e estabeleceu um roteiro semiestruturado de perguntas que seriam destinadas a esse público. Essas entrevistas foram realizadas de forma remota, com termo de consentimento livre e esclarecido. Ademais, cada roteiro de perguntas foi avaliado pelo professor da disciplina antes de serem executadas. Cada grupo organizou no *jamboard* o compartilhamento das entrevistas realizadas, destacando-se as falas dos entrevistados que mais lhes chamaram a atenção, fatos observáveis relacionados à comunicação não-verbal, os sentimentos percebidos e as principais necessidades dos entrevistados ante o problema identificado.

Pode-se afirmar que essa etapa do projeto representa a primeira abertura do diamante duplo, pois se trata de uma fase de descoberta. De acordo com Pinheiro, Alt, Pontes (2017), é o momento das ideias iniciais ou inspirações que se somam ao estabelecimento das necessidades do usuário.

Na segunda etapa do projeto, há um processo de definição que é a interpretação

e alinhamento dos achados para abrir caminho à solução do problema. Isso representa o fechamento do primeiro diamante, conforme a figura 2, constante no capítulo de referencial teórico. O objetivo atribuído à equipe foi estabelecer quais eram os reais atores envolvidos no problema que puderam ser identificados por meio dos achados das entrevistas realizadas. Com essas informações foi possível aplicar um mapa de empatia (Figura 3), que é destinado a promover uma conexão mais profunda com a jornada vivenciada pelas pessoas envolvidas com o problema.



Figura 4 - Mapa de empatia

Fonte: Consultoria XPlane, com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

Por meio desse mapa de empatia foi possível estabelecer um ou mais perfis de pessoas que pudessem representar as personas envolvidas com o problema. Segundo Stickdorn e Schneider (2014), persona é um perfil semificcional que representa um grupo específico de pessoas com base em seus interesses comuns. O estabelecimento da persona ou das personas permite a equipe manter o foco na busca por soluções que realmente atendam às necessidades dos interessados. Ao final dessa etapa, foi solicitado ao grupo que revisassem o problema inicial e fizessem os seguintes questionamentos: há novas descobertas sobre o problema encontrado? Quais novas conexões vocês conseguiram realizar em relação ao desafio inicial? Todos os grupos relataram a necessidade de novo delineamento para problema anteriormente estabelecido.

Na terceira etapa do projeto há abertura do segundo diamante que representa outro processo de descobertas que está relacionado ao desenvolvimento de soluções ao problema estabelecido. Segundo Brown (2017), é no momento da ideação que os membros das equipes podem apresentar soluções diversas, sem que ninguém faça juízo de valor sobre as propostas apresentadas. No *design thinking* (DT) não há descarte de soluções, pois é feita uma classificação que considera o quanto a ideia apresentada é desejável às

pessoas, tecnicamente possível (grau de complexidade) e economicamente viável. Dessa forma, todas as propostas ficaram registradas e poderiam ser reconsideradas no caso de haver fatores que impossibilitassem a adoção daquelas soluções previamente classificadas.

Sobre a organização das equipes, salienta-se que a heterogeneidade entre os integrantes em um projeto de DT é essencial, pois faz parte das premissas dessa metodologia.

De acordo com Brown (2017, p. 163), “montar equipes multidisciplinares assegura que as iniciativas terão bases amplas”. Isso foi possível de ser realizado porque na disciplina estavam matriculados acadêmicos (as) de diferentes séries e com idades diversas, em razão da disciplina de Gestão da Inovação ter sido optativa e sem pré-requisitos.

Sendo assim, destacam-se algumas das principais questões contempladas no questionário aplicado aos integrantes das equipes ao final do projeto. Quanto à atividade que os alunos tiveram nos grupos, pode-se afirmar que a experiência vivenciada nas equipes remotas foi positiva, pois 59% deles afirmaram ter sido boa, 15% ótima, 22% regular e apenas 4% considerou ruim.

Ressalta-se ainda que ao serem indagados sobre a frequência de participação no grupo, 70% dos respondentes indicaram que isso ocorreu com grande frequência, 26% afirmaram que isso ocorreu de forma razoável e para 4% com pouca frequência.

A última questão a ser destacada está relacionada ao aprendizado do aluno com o desenvolvimento do projeto de inovação, baseado no *design thinking*. Ao total, 89% dos entrevistados relataram que a experiência foi relevante para o entendimento de como um projeto de inovação pode ser conduzido. Isso denota que a maioria dos alunos adquiriu conhecimento sobre a abordagem apresentada, mesmo que a condução tenha ocorrido de forma remota assíncrona. Importante destacar ainda, que foi a primeira vez dos alunos nesse tipo de aula.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi alcançado, pois foi possível avaliar na prática o potencial do *design thinking* (DT) para ampliar a solução de problemas complexos e alavancar a inovação. Isso ficou evidente, principalmente, quando os grupos conseguiram se distanciar de um problema meramente técnico para chegar a um problema que estabelecesse maior conexão com as pessoas envolvidas, assegurando resultados mais próximos às reais necessidades delas.

Grande parte dos alunos envolvidos no projeto conseguiram aprender questões fundamentais sobre a condução de um projeto de inovação, baseado na abordagem do DT e relataram ter tido uma experiência positiva com o grupo.

O *design thinking* (DT) possui ampla aplicação para diversos profissionais e setores. Em especial, aos profissionais de Secretariado Executivo, foi possível denotar o potencial

que essa metodologia tem para delinear serviços inovadores.

Sobre a questão da inovação e sua relação com o *design thinking*, percebe-se que o momento que vivemos é marcado pela força indutiva (*demand-pull*), ou seja, há uma mudança tecnológica impulsionada pelas necessidades explicitadas pelos usuários e consumidores.

Cabe enfatizar que essa força foi cunhada por Schmoekler (1966) e que pode ser combinada ou ainda se diferenciar da forma (*technology push*) que atribui a mudança tecnológica como um fator derivado dos avanços da ciência básica, ao criar oportunidades significativas para aplicações tecnológicas lucrativas. Sendo assim, é oportuno aprofundar o conhecimento das demandas dos consumidores, de forma extremamente empática para revelar o que realmente lhes interessa. Esse processo é amplamente possibilitado pela metodologia do *design thinking*.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se o fato de não haver sido investigado a aplicação do DT com um número maior de discentes. Além disso, não foi realizada ainda a experimentação do DT com profissionais egressos de cursos de Secretariado Executivo. Portanto, estudos futuros serão destinados a ampliar o uso dessa abordagem no âmbito no Secretariado Executivo.

REFERÊNCIAS

ARCHER, B.; BAYNES, K.; ROBERTS, P. **A framework for Design and Design Education**. Design Education Research Group. Department of Design and Technology: Loughborough University, 1980.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia para decretar o fim de velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books: 2017.

BUCHANAN, Richard. **Wicked Problems in Design Thinking**. 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1511637>>. Acesso em 20 de jun. de 2021.

CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymará: 2011.

GRANDO, C; CORREA, S; RINALDI, R. O perfil do secretário executivo frente às necessidades das instituições financeiras. **Revista Expectativa**, 2007, 6(6), 9-19.

H-A AGENCY. **Business Design Consultancy**. Disponível em: <https://www.ha-agency.com/thinking/design/the-roles-of-design-in-business>>. Acesso em 30 jun. de 2021.

KAIZER, F.; CUNHA, L. Herbert Simon como teórico do *Design*. In: 5º Simpósio de Pós-Graduação em Design da ESDI. **Anais...** Rio de Janeiro: 2019.

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo** (2006). Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>> Acesso em 20 maio de 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios – um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books:2011.

PINHEIRO, T; A. L.; PONTES, F. **Design thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Alta Books: 2017.

PINTEC – **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica - 2017**. Disponível em <<http://www.pintec.ibge.gov.br>> Acesso em: 15 jun. de 2021.

SBICCA, A.; PELAEZ, V. Sistemas de inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (Org.). **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec- Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. cap. 17, p. 415-448.

SCHMOOKLER, J. **Invention and Economic Growth**. Cambridge: Harvard University Press: 1966.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STICKDORN, M; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman: 2014.

TIGRE, P. **Gestão da inovação**: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão do conhecimento. 3ªed. Amsterdam: Elsevier: 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman: 2005.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Âncoras profissionais 23, 31, 32, 33, 37

Áreas de pesquisa 1

Atividades 4, 5, 6, 8, 9, 19, 21, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 41, 47, 49, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

Atribuições 24, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

C

Código de ética 7, 62, 68, 70

Competências 3, 5, 6, 7, 8, 10, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 69, 70, 71, 72

Competitividade 40, 58

D

Desafio 31, 32, 36, 39, 40, 46, 50, 51, 71, 72, 73

Design 31, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54

Design thinking 31, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54

E

Empresas 5, 8, 25, 26, 33, 34, 38, 39, 40, 43, 56, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 69, 70

Equipe 5, 7, 10, 25, 28, 30, 35, 36, 41, 49, 50, 51

Estágio supervisionado 1, 2, 3, 4, 7, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 21, 73

Estratégia 5, 19, 21, 26, 27, 28, 49

Estudante 2, 3, 4, 7

F

Futuro profissional 2, 16

G

Gestão 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 61, 64, 70, 71, 72, 73

Gestão por competência 3, 23, 24, 26, 28, 55, 57

I

Inovação 25, 27, 30, 31, 32, 33, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 52, 53, 54

L

Legislação 55, 57, 65

M

Mapeamento 21, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 38

Metas 10, 26, 27, 28, 30, 32, 58, 61

Monopólio 42

O

Onboarding 49, 50

Organizações 6, 9, 22, 23, 26, 29, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 48, 56, 58, 60, 61, 71

P

Pesquisa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 29, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 50, 54, 55, 56, 59, 63, 64, 70, 72

Problema 2, 11, 32, 40, 42, 43, 46, 47, 50, 51, 52, 62, 64

Produto 42

Projeto 3, 40, 43, 45, 48, 49, 50, 51, 52

Q

Questionário 49, 52, 63

R

Relatórios 1, 2, 3, 4, 5, 11, 12, 13, 15, 19, 72

S

Secretariado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 25, 29, 35, 38, 39, 40, 41, 49, 52, 53, 55, 56, 58, 60, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73

Secretariado executivo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 29, 38, 39, 40, 41, 49, 52, 53, 55, 56, 58, 64, 66, 68, 69, 71, 72, 73

Secretário executivo 1, 2, 15, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73

Solução 34, 37, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52

T

Tecnologia 1, 2, 3, 6, 8, 11, 19, 21, 23, 32, 33, 39, 43, 73



 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2



 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2