

Suporte executivo como elo organizacional: integração entre liderança, equipes e processos em ambientes corporativos complexos

Executive support as an organizational link: integration between leadership, teams and processes in complex corporate environments

Isabela Antunes Amaral

RESUMO

Em ambientes corporativos marcados por alta interdependência, volume crescente de informações e ciclos decisórios cada vez mais curtos, a integração entre liderança, equipes e processos tornou-se condição para o desempenho organizacional. Este artigo tem como objetivo analisar o papel do suporte executivo como mecanismo de integração organizacional, discutindo de que modo essa função, historicamente associada a atividades operacionais e administrativas, pode atuar como elo entre a direção estratégica, as equipes de trabalho e os processos que estruturam a organização. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e caráter exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa e análise interpretativa da literatura sobre coordenação organizacional, liderança, equipes, gestão por processos e assessoria executiva. A análise da literatura sugere que o suporte executivo pode contribuir para a gestão de fluxos informacionais, a articulação de diretrizes estratégicas com ações coordenadas, a mediação entre níveis hierárquicos e a organização de agendas, prioridades e compromissos. Com base na análise, propõe-se um modelo integrativo composto por cinco dimensões: informacional, relacional, processual, estratégica e de governança. Conclui-se que o suporte executivo, quando reconhecido e estruturado como função de integração, pode favorecer a coordenação, a gestão da atenção da liderança e o alinhamento entre estratégia e execução, embora sua efetividade dependa de condições habilitadoras como delegação de autoridade, confiança, clareza de papéis e desenvolvimento de competências.

Palavras-chave: Suporte executivo. Assessoria executiva. Integração organizacional. Liderança. Gestão por processos.

ABSTRACT

In corporate environments characterized by high interdependence, a growing volume of information and increasingly short decision cycles, the integration

between leadership, teams and processes has become a condition for organizational performance. This article aims to analyze the role of executive support as a mechanism of organizational integration, discussing how this function, historically associated with operational and administrative activities, can act as a link between strategic direction, work teams and the processes that structure the organization. This is qualitative, basic research of an exploratory and descriptive nature, developed through a narrative literature review and an interpretive analysis of the literature on organizational coordination, leadership, teams, process management and executive advisory. The literature analysis suggests that executive support may contribute to managing information flows, connecting strategic guidelines to coordinated action, mediating among hierarchical levels, and organizing agendas, priorities and commitments. Based on the analysis, an integrative model composed of five dimensions is proposed: informational, relational, procedural, strategic and governance. It is concluded that executive support, when recognized and structured as an integration function, may support coordination, the management of leadership attention and alignment between strategy and execution, although its effectiveness depends on enabling conditions such as delegation of authority, trust, role clarity and competence development.

Keywords: Executive support. Executive advisory. Organizational integration. Leadership. Process management.

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas operam em contextos caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. A aceleração das mudanças tecnológicas, a globalização das cadeias produtivas, a intensificação da concorrência e a pressão por respostas rápidas a clientes, reguladores e investidores fizeram com que a capacidade de coordenar esforços se tornasse tão relevante quanto a capacidade de formular estratégias. Não basta que a alta direção defina objetivos claros; é necessário que esses objetivos sejam compreendidos, desdobrados e executados por equipes que dependem umas das outras e que atuam por meio de processos frequentemente fragmentados entre departamentos, unidades e localidades.

A teoria organizacional reconhece há décadas que a divisão do trabalho, embora indispensável para a especialização e a eficiência, gera a necessidade correlata de integração. Lawrence e Lorsch (1967) demonstraram que organizações bem-sucedidas em ambientes complexos são aquelas capazes de combinar altos níveis de diferenciação entre suas unidades com mecanismos igualmente sofisticados de integração. Mintzberg (1979), por sua vez, descreveu a estrutura organizacional

como o conjunto das formas pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, em seguida, coordenado. A coordenação, portanto, não é um aspecto acessório da administração, mas uma de suas funções constitutivas.

Nesse cenário, a liderança executiva enfrenta um paradoxo. Por um lado, espera-se que dirigentes concentrem sua atenção em questões estratégicas, no relacionamento com stakeholders e na construção de capacidades de longo prazo. Por outro, a própria complexidade organizacional multiplica demandas de curto prazo, reuniões, aprovações, solicitações de informação e situações que exigem intervenção imediata. Estudos sobre o trabalho gerencial evidenciam, desde Mintzberg (1973), que a atividade dos executivos é fragmentada, marcada por interrupções frequentes e orientada predominantemente para a comunicação verbal. Mais recentemente, Porter e Nohria (2018), ao acompanharem detalhadamente a agenda de dezenas de presidentes de grandes empresas, mostraram que a gestão do tempo e da atenção constitui um dos recursos mais escassos e disputados da alta liderança.

É nesse ponto que o suporte executivo adquire relevância analítica. Entende-se por suporte executivo o conjunto de funções, profissionais e práticas dedicados a apoiar a atuação da liderança, abrangendo desde a gestão de agendas e comunicações até a coordenação de projetos, a preparação de informações para a tomada de decisão e a articulação entre diferentes áreas da organização. No Brasil, essa função está historicamente associada à profissão de secretariado, regulamentada pela Lei nº 7.377, de 1985, posteriormente alterada pela Lei nº 9.261, de 1996, que atribuem ao secretário executivo atividades de planejamento, organização e direção de serviços de secretaria, assessoramento e coleta de informações para a consecução de objetivos e metas das organizações (BRASIL, 1985; 1996). Contudo, a prática organizacional tem ampliado o escopo dessa função, que passa a ser exercida também por assessores, chefes de gabinete, analistas de escritórios de projetos e profissionais de operações estratégicas.

Apesar dessa expansão, a literatura em administração ainda trata o suporte executivo de forma periférica, frequentemente como atividade meramente administrativa ou como recurso de conveniência para a alta direção. Essa visão restrita obscurece o potencial da função como mecanismo de integração, isto é, como

ponto de convergência de fluxos de informação, de relações interpessoais e de processos decisórios. A literatura específica da área de secretariado, por sua vez, vem defendendo a assessoria como campo de conhecimento próprio, com fundamentos epistemológicos e metodológicos específicos (NONATO JÚNIOR, 2009), mas nem sempre dialoga com as teorias clássicas e contemporâneas de coordenação organizacional.

Diante dessa lacuna, o presente artigo parte da seguinte questão de pesquisa: de que modo o suporte executivo pode atuar como elo de integração entre liderança, equipes e processos organizacionais em ambientes corporativos complexos? O objetivo geral consiste em analisar o papel do suporte executivo como mecanismo de integração organizacional. Como objetivos específicos, busca-se: (a) discutir os fundamentos teóricos da coordenação e da integração organizacional; (b) caracterizar os desafios de integração entre liderança, equipes e processos em ambientes complexos; (c) examinar a evolução do suporte executivo de função operacional para função de assessoria estratégica; e (d) propor um modelo conceitual que sistematize as dimensões pelas quais o suporte executivo contribui para a integração organizacional.

A relevância do estudo manifesta-se em três planos. No plano teórico, o artigo aproxima dois campos que raramente dialogam de forma sistemática, os estudos organizacionais sobre coordenação e a literatura sobre assessoria executiva, contribuindo para situar o suporte executivo no interior de um referencial analítico mais amplo. No plano prático, oferece a gestores e profissionais um quadro de referência para desenhar, avaliar e desenvolver estruturas de suporte executivo. No plano formativo, fornece subsídios para cursos de graduação e pós-graduação que preparam profissionais para atuar em funções de assessoria, indicando competências que ultrapassam o domínio técnico-operacional.

O artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando a coordenação organizacional, a liderança em ambientes complexos, as equipes, os processos organizacionais e a evolução do suporte executivo. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta apresenta e discute os resultados da análise,

incluindo a proposição de um modelo integrativo. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção organiza os fundamentos teóricos que sustentam a análise. Parte-se da discussão sobre coordenação e integração nas organizações, avança-se para as especificidades da liderança, das equipes e dos processos em ambientes complexos e, por fim, examina-se a trajetória do suporte executivo como função organizacional.

2.1 Organizações como sistemas de coordenação

A compreensão das organizações como sistemas cooperativos tem raízes na obra de Barnard (1938), para quem a organização formal consiste em um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. Para o autor, a existência de uma organização depende de três elementos: a disposição dos indivíduos para cooperar, a existência de um propósito comum e a comunicação. Barnard atribuía ao executivo a responsabilidade primordial de manter o sistema de comunicação, formular propósitos e assegurar os serviços essenciais dos membros. Essa formulação é particularmente útil para o presente estudo, pois indica que a função executiva, desde sua conceituação clássica, envolve a manutenção de canais pelos quais a organização se integra, função que, na prática, é amplamente compartilhada com as estruturas de suporte à liderança.

A abordagem sistêmica aprofundou essa perspectiva. Katz e Kahn (1978) descreveram as organizações como sistemas abertos, que importam energia do ambiente, transformam-na e exportam produtos, mantendo-se por meio de ciclos de eventos interdependentes. Nessa perspectiva, a estabilidade organizacional depende de subsistemas de manutenção e de gestão, responsáveis por coordenar e controlar as atividades dos demais subsistemas. A integração, assim, é compreendida como processo contínuo, e não como estado alcançado de uma vez por todas.

Thompson (1967) contribuiu decisivamente para o tema ao distinguir três tipos de interdependência entre unidades organizacionais: a interdependência agrupada, em que cada unidade contribui para o todo de forma relativamente

independente; a sequencial, em que o resultado de uma unidade constitui insumo para outra; e a recíproca, em que as saídas de cada unidade tornam-se entradas das demais, em ciclos de ajuste mútuo. Segundo o autor, cada tipo de interdependência demanda mecanismos de coordenação distintos e crescentemente custosos: padronização, planejamento e ajuste mútuo, respectivamente. Ambientes corporativos complexos caracterizam-se justamente pela predominância de interdependências recíprocas, o que eleva a necessidade de comunicação intensa e de mecanismos de ajuste contínuo.

Mintzberg (1979) sistematizou os mecanismos de coordenação em cinco categorias: o ajustamento mútuo, pelo qual os indivíduos coordenam seu trabalho por meio da comunicação informal; a supervisão direta, em que uma pessoa assume a responsabilidade pelo trabalho de outras; a padronização dos processos de trabalho; a padronização dos resultados; e a padronização das habilidades. Posteriormente, o autor acrescentou a padronização de normas. O argumento central é que, à medida que o trabalho se torna mais complexo, as organizações tendem a transitar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e para as diferentes formas de padronização, mas, em situações de complexidade extrema, retornam ao ajustamento mútuo como mecanismo privilegiado. Essa observação é relevante porque o ajustamento mútuo depende de agentes capazes de circular informação, mediar interesses e manter relações entre pessoas e unidades.

Lawrence e Lorsch (1967) introduziram a noção de que diferenciação e integração são forças simultâneas e, em certa medida, antagônicas. Quanto mais as unidades se diferenciam em objetivos, horizontes temporais, orientações interpessoais e formalização estrutural, mais difícil se torna a integração entre elas. Os autores identificaram que organizações de alto desempenho em ambientes dinâmicos desenvolviam papéis e unidades integradoras específicos, ocupados por pessoas capazes de compreender as diferentes lógicas das áreas envolvidas e de conduzir a resolução de conflitos com base no conhecimento, e não apenas na posição hierárquica.

A perspectiva do processamento de informações, desenvolvida por Galbraith (1974), complementa essa discussão. Para o autor, quanto maior a incerteza da tarefa, maior a quantidade de informação que precisa ser processada durante sua execução.

As organizações respondem a esse desafio de duas formas: reduzindo a necessidade de processamento, por meio de recursos de folga ou de tarefas autocontidas, ou ampliando a capacidade de processamento, por meio de sistemas de informação verticais e de relações laterais. Entre as relações laterais, Galbraith (1974) destaca o contato direto entre gestores, os papéis de ligação, as forças-tarefa, as equipes, os papéis integradores e as estruturas matriciais. Essa tipologia oferece uma chave interpretativa importante: o suporte executivo pode ser compreendido como um mecanismo que amplia a capacidade de processamento de informações da liderança e das relações laterais da organização.

Em síntese, a literatura clássica sobre coordenação converge em três proposições relevantes para este estudo. Primeiro, a integração é uma necessidade estrutural que cresce com a complexidade e a interdependência. Segundo, os mecanismos de integração mais sofisticados dependem de pessoas que ocupam posições de ligação, com acesso a múltiplas fontes de informação e legitimidade para mediar relações. Terceiro, a capacidade de processar informação é um recurso crítico e limitado, cuja expansão requer investimentos deliberados em estruturas e papéis organizacionais.

2.2 Liderança em ambientes corporativos complexos

Os estudos sobre liderança passaram por sucessivas transformações ao longo do século XX, deslocando o foco dos traços pessoais do líder para os comportamentos, as situações e, posteriormente, os processos relacionais. Burns (1978) propôs a distinção entre liderança transacional, baseada em trocas entre líder e liderados, e liderança transformacional, orientada para a elevação das motivações e dos valores dos seguidores. Bass (1985) desenvolveu empiricamente esse modelo, identificando componentes como influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada. Essas abordagens enfatizam a dimensão simbólica e relacional da liderança, mas pressupõem, em geral, que o líder dispõe de tempo, atenção e canais adequados para exercer influência sobre os liderados.

Em ambientes complexos, contudo, essa premissa torna-se problemática. Heifetz (1994) distingue problemas técnicos, para os quais existem soluções conhecidas que podem ser aplicadas por especialistas, de desafios adaptativos, que exigem aprendizado, mudança de valores e comportamentos e mobilização coletiva. Segundo o autor, uma das falhas mais comuns da liderança consiste em tratar desafios adaptativos como se fossem técnicos. Enfrentar desafios adaptativos requer que o líder regule o nível de desconforto do sistema, mantenha a atenção coletiva nas questões difíceis e devolva o trabalho às pessoas que precisam realizá-lo. Essas tarefas dependem fortemente da capacidade de gerir a atenção, os fluxos de informação e o ritmo das interações organizacionais.

Snowden e Boone (2007), ao proporem o modelo Cynefin, argumentam que os contextos decisórios podem ser classificados como simples, complicados, complexos ou caóticos, e que cada contexto requer um estilo distinto de liderança. Nos contextos complexos, em que as relações de causa e efeito só podem ser compreendidas retrospectivamente, os líderes precisam criar condições para que padrões emergjam, estimulando experimentos seguros, ampliando a interação e a comunicação e monitorando sinais fracos. Essa perspectiva desloca a liderança de uma posição de comando para uma posição de sensibilização, estruturação de ambientes e leitura contínua do sistema.

A teoria da liderança da complexidade, formulada por Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007), aprofunda esse deslocamento ao conceber a liderança como fenômeno que emerge das interações em sistemas adaptativos complexos. Os autores distinguem três funções: a liderança administrativa, associada aos papéis formais de planejamento e coordenação; a liderança adaptativa, que corresponde às dinâmicas emergentes de criatividade e aprendizagem; e a liderança habilitadora, que atua na interface entre as duas anteriores, criando condições para que a adaptação ocorra e canalizando seus resultados para a estrutura formal. Essa última função é particularmente relevante para a compreensão do suporte executivo, pois descreve precisamente um trabalho de mediação entre a ordem burocrática e a dinâmica emergente.

Weick (1995) acrescenta a essa discussão o conceito de construção de sentido, entendido como o processo pelo qual as pessoas atribuem significado a eventos

ambíguos e, com base nesse significado, orientam suas ações. Em organizações complexas, a liderança exerce papel central na construção de sentido, oferecendo interpretações plausíveis que permitem a ação coordenada. Contudo, a construção de sentido é um processo social, distribuído e contínuo, que depende de conversas, de circulação de informações e de interpretações compartilhadas. A qualidade da construção de sentido na organização está, portanto, diretamente associada à qualidade dos canais de comunicação que conectam a liderança às equipes.

Drucker (1967), em reflexão ainda atual sobre a eficácia executiva, sustentava que o tempo é o recurso mais escasso do executivo e que a eficácia começa pela gestão consciente desse recurso. O autor recomendava que os executivos registrassem, analisassem e consolidassem seu tempo, eliminando atividades desnecessárias e delegando aquelas que poderiam ser realizadas por outras pessoas. Porter e Nohria (2018) confirmaram empiricamente essa preocupação ao demonstrar que presidentes de grandes corporações dedicam grande parte de seu tempo a reuniões e que a qualidade da agenda depende de estruturas de apoio capazes de filtrar demandas, preparar encontros e assegurar o alinhamento entre o uso do tempo e as prioridades estratégicas.

A literatura sobre liderança em ambientes complexos, portanto, indica que a eficácia do líder depende não apenas de suas qualidades pessoais, mas também da infraestrutura organizacional que sustenta sua atuação: canais de informação, mecanismos de filtragem e priorização, rituais de alinhamento e capacidade de acompanhamento. Essa infraestrutura, embora raramente tematizada nos estudos de liderança, é em grande medida operada pelas funções de suporte executivo.

2.3 Equipes e o desafio da interdependência

A adoção de estruturas baseadas em equipes intensificou-se a partir das décadas finais do século XX, impulsionada pela necessidade de maior flexibilidade, integração de competências e rapidez de resposta. Katzenbach e Smith (1993) definem equipe como um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e uma abordagem pela qual se consideram mutuamente responsáveis. Os autores

distinguem equipes de simples grupos de trabalho, argumentando que as primeiras produzem resultados coletivos que excedem a soma das contribuições individuais, desde que haja clareza de propósito, disciplina e responsabilização mútua.

Hackman (2002) avançou na compreensão das condições que favorecem a eficácia das equipes, identificando cinco fatores: tratar-se de uma equipe real, com fronteiras claras e membros estáveis; possuir uma direção convincente; contar com uma estrutura habilitadora, incluindo composição adequada, desenho de tarefa e normas de conduta; dispor de um contexto organizacional de apoio, que ofereça recompensas, informação e recursos; e ter acesso a orientação especializada nos momentos oportunos. Para o autor, o papel do líder consiste menos em dirigir o trabalho cotidiano da equipe e mais em criar e manter essas condições. Nota-se que diversas dessas condições, especialmente o acesso a informação, a recursos e a um contexto organizacional de apoio, dependem de mecanismos que conectam a equipe à estrutura mais ampla da organização.

Edmondson (1999) introduziu o conceito de segurança psicológica, definido como a crença compartilhada de que a equipe é um ambiente seguro para a assunção de riscos interpessoais. A autora demonstrou que a segurança psicológica favorece comportamentos de aprendizagem, como pedir ajuda, admitir erros e buscar retorno, os quais, por sua vez, estão associados ao desempenho. A construção da segurança psicológica depende em grande medida da atuação da liderança, mas também de interações cotidianas, da forma como as informações circulam e de como são tratados os conflitos e as divergências.

Senge (1990), ao propor as disciplinas da organização que aprende, destacou a aprendizagem em equipe como uma das capacidades fundamentais para organizações capazes de se adaptar. Para o autor, a aprendizagem em equipe exige a prática do diálogo e da discussão hábil, bem como a capacidade de reconhecer padrões de interação que bloqueiam a aprendizagem. Nonaka e Takeuchi (1995), por sua vez, mostraram que a criação de conhecimento organizacional depende da conversão contínua entre conhecimento tácito e explícito, em processos de socialização, externalização, combinação e internalização, que exigem espaços de interação e agentes capazes de articular conhecimento entre níveis e unidades. Os

autores atribuem papel relevante aos gestores intermediários, que atuam como ponte entre a visão da alta direção e a realidade operacional das equipes.

Os estudos sobre equipes evidenciam, assim, que o desempenho coletivo não depende apenas da competência e do engajamento de seus membros, mas também da qualidade da conexão entre a equipe e o restante da organização. Equipes altamente capazes podem fracassar quando desconectadas das prioridades da liderança, privadas de informações relevantes ou submetidas a demandas conflitantes de diferentes instâncias. O desafio da interdependência, portanto, não se restringe ao interior da equipe, mas se estende às interfaces entre equipes, entre equipes e liderança e entre equipes e processos.

2.4 Processos organizacionais e gestão por processos

A perspectiva de processos ganhou centralidade na administração a partir do final da década de 1980, em reação às limitações das estruturas funcionais tradicionais. Rummler e Brache (1990) argumentaram que grande parte dos problemas de desempenho organizacional ocorre nos espaços em branco do organograma, isto é, nas interfaces entre funções, onde o trabalho é transferido de uma área para outra. Os autores propuseram analisar o desempenho em três níveis, organização, processo e posto de trabalho, e sustentaram que a gestão eficaz exige atenção deliberada às interfaces e aos fluxos horizontais que atravessam a estrutura vertical.

Davenport (1993) definiu processo como um conjunto estruturado e mensurável de atividades concebido para produzir um resultado específico para um cliente ou mercado, enfatizando a ordenação das atividades no tempo e no espaço, com início, fim, entradas e saídas claramente identificados. Hammer e Champy (1993), em proposta mais radical, defenderam a reengenharia como repensar fundamental e redesenho drástico dos processos empresariais, com vistas a melhorias significativas em indicadores de custo, qualidade, serviço e velocidade. Embora a reengenharia tenha sido posteriormente criticada por subestimar os aspectos humanos e culturais da mudança, o movimento consolidou a noção de que

a organização deve ser compreendida também como um conjunto de processos transversais.

A gestão por processos tornou evidente um problema recorrente: a existência de processos formalmente desenhados não garante sua execução coordenada. Processos dependem de pessoas que interpretam regras, tomam decisões em situações não previstas, resolvem exceções e negociam prioridades. Além disso, parte significativa dos processos críticos da organização, como o ciclo de planejamento estratégico, a preparação de reuniões de conselho, a gestão de compromissos da diretoria e o acompanhamento de decisões, possui natureza gerencial e não operacional, sendo frequentemente negligenciada nos esforços formais de mapeamento e melhoria.

Kaplan e Norton (1996), ao proporem o Balanced Scorecard, destacaram que uma das principais barreiras à execução da estratégia reside na desconexão entre a formulação estratégica e os processos gerenciais cotidianos, incluindo o orçamento, a alocação de recursos, a comunicação e o acompanhamento. Os autores defendiam a criação de processos gerenciais que traduzissem a estratégia em objetivos e indicadores, comunicassem esses objetivos a toda a organização, alinhassem iniciativas e promovessem aprendizagem estratégica. Esses processos gerenciais, embora desenhados pela liderança, dependem de uma infraestrutura de coordenação para funcionar de maneira regular e disciplinada.

Kotter (1996), ao analisar processos de mudança organizacional, identificou falhas recorrentes, como a ausência de senso de urgência, a formação de coalizões insuficientemente poderosas, a comunicação inadequada da visão e a incapacidade de consolidar ganhos e ancorar mudanças na cultura. Muitas dessas falhas estão relacionadas não à qualidade da concepção estratégica, mas à fragilidade dos mecanismos de comunicação, acompanhamento e integração que sustentam a execução ao longo do tempo.

A literatura sobre processos, portanto, reforça que a integração organizacional não se resolve apenas pelo desenho de fluxos e pela definição de responsabilidades. Ela requer a existência de agentes que acompanhem a execução, identifiquem desvios, conectem as interfaces e assegurem que as decisões tomadas pela liderança sejam efetivamente incorporadas aos processos e às rotinas das equipes.

2.5 O suporte executivo: da função secretarial à assessoria estratégica

A função de apoio à autoridade é tão antiga quanto as próprias organizações. Sabino e Rocha (2004) traçam a trajetória do secretariado desde os escribas das civilizações antigas, responsáveis pelo registro, pela guarda e pela transmissão de informações de governantes e sacerdotes, até o profissional contemporâneo, que opera em ambientes digitais e assume responsabilidades de gestão da informação e da comunicação. Essa trajetória revela uma constante: o profissional de suporte sempre ocupou posição de proximidade em relação ao poder decisório e de intermediação em relação aos fluxos informacionais.

No contexto industrial do século XX, contudo, a função foi progressivamente associada a tarefas de caráter operacional, como datilografia, arquivamento, atendimento telefônico e organização de correspondências. Essa associação, fortemente marcada por estereótipos de gênero, contribuiu para a desvalorização da função e para sua percepção como atividade de baixa complexidade. A partir das últimas décadas do século XX, porém, a automação das tarefas rotineiras, a difusão das tecnologias da informação e a reestruturação das organizações provocaram uma redefinição do papel, que passou a incorporar atividades de gestão, assessoria e coordenação.

No Brasil, a regulamentação da profissão pela Lei nº 7.377/1985 e sua alteração pela Lei nº 9.261/1996 reconheceram formalmente atribuições que ultrapassam a execução de rotinas, incluindo o planejamento, a organização e a direção de serviços de secretaria, a assistência e o assessoramento direto a executivos, a coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas e o registro e distribuição de expedientes (BRASIL, 1985; 1996). A formação superior em Secretariado Executivo consolidou-se nesse período, contribuindo para a profissionalização da área e para a constituição de um campo acadêmico próprio.

Nonato Júnior (2009) sustenta que o secretariado executivo possui um objeto de estudo específico, a assessoria, e propõe sua compreensão como ciência aplicada que integra conhecimentos de administração, comunicação, gestão da informação e relações humanas. Para o autor, a assessoria não se limita ao apoio operacional, mas compreende funções de consultoria, empreendedorismo e gestão, que situam o

profissional como agente ativo na produção de resultados organizacionais. Essa perspectiva oferece base conceitual para compreender o suporte executivo como função de natureza intelectual e relacional, e não meramente instrumental.

Paralelamente à evolução do secretariado, as organizações passaram a criar outras estruturas de suporte à liderança, como escritórios de gerenciamento de projetos, áreas de planejamento e gestão estratégica, chefias de gabinete e posições de assessoria especial. No setor privado, difundiu-se a figura do chefe de gabinete corporativo, responsável por coordenar a agenda estratégica do principal executivo, acompanhar prioridades, preparar reuniões de liderança e assegurar o fluxo de informações entre a presidência e as demais áreas. Embora essas estruturas possuam denominações, níveis hierárquicos e escopos distintos, compartilham uma característica essencial: atuam na interface entre a liderança e o restante da organização, ampliando a capacidade da direção de coordenar, acompanhar e integrar.

Neste artigo, adota-se uma concepção ampla de suporte executivo, entendido como o sistema de funções, profissionais e práticas que sustentam a atuação da liderança por meio da gestão da informação, da agenda, das relações e do acompanhamento de decisões e prioridades. Essa concepção inclui, mas não se restringe, ao profissional de secretariado executivo, abrangendo também assessores, chefes de gabinete e equipes de apoio à gestão estratégica. O critério que unifica essas funções não é o cargo ou a formação, mas a posição estrutural que ocupam, na interface entre a liderança e a organização, e a natureza do trabalho que realizam, orientada para a integração.

A literatura sobre assessoria executiva tem enfatizado um conjunto de competências associadas a essa posição, como a comunicação oral e escrita, a gestão do tempo e de prioridades, a capacidade de negociação, o domínio de tecnologias da informação, a discrição e a ética no tratamento de informações sensíveis, a visão sistêmica da organização e a capacidade de tomada de decisão em situações de ambiguidade (SABINO; ROCHA, 2004; NONATO JÚNIOR, 2009). Essas competências correspondem, em grande medida, às exigidas pelos papéis integradores descritos por Lawrence e Lorsch (1967), o que reforça a pertinência de analisar o suporte executivo sob a ótica da integração organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como básica, uma vez que busca gerar conhecimento conceitual sobre o papel do suporte executivo na integração organizacional, sem aplicação imediata a um caso específico. Quanto à abordagem, trata-se de pesquisa qualitativa, orientada para a compreensão e a interpretação de fenômenos organizacionais a partir de suas relações conceituais, e não para sua mensuração. Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo: exploratório porque o tema ainda é pouco sistematizado na literatura de administração, e descritivo porque busca caracterizar as dimensões pelas quais o suporte executivo contribui para a integração (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2003). Adotou-se uma revisão narrativa para articular contribuições de diferentes campos em torno da questão de pesquisa. Não se pretendeu mapear exaustivamente a produção existente nem estimar a frequência de achados na literatura; a seleção das obras teve finalidade de fundamentação e construção conceitual.

A seleção do material considerou quatro eixos temáticos: (a) coordenação e integração organizacional; (b) liderança em ambientes complexos; (c) equipes e processos organizacionais; e (d) assessoria e suporte executivo. Em cada eixo, o texto reúne obras de referência e contribuições pertinentes à construção do argumento. Não há registro, neste estudo, de protocolo de busca, bases consultadas, período de levantamento ou critérios formais de inclusão e exclusão. Assim, a revisão deve ser interpretada como seleção teórica fundamentada, sem pretensão de reprodutibilidade própria de revisões sistemáticas. Foram incluídos também os dispositivos legais que regulamentam a profissão de secretário no Brasil, por constituírem marco institucional relevante para a compreensão da função no contexto nacional.

A interpretação do material foi organizada por temas, tomando como referência as etapas de pré-análise, exploração e interpretação discutidas por Bardin (2011). Os conceitos de coordenação e as atribuições de assessoria foram aproximados para formular categorias de

análise. Como não se apresenta um corpus delimitado, unidades de registro ou procedimento de codificação documentado, não se reivindica a aplicação integral de um protocolo de análise de conteúdo.

Dessa articulação resultou a proposição de cinco dimensões de integração, que compõem o modelo conceitual apresentado na próxima seção. Reconhece-se, como limitação inerente ao método, que a análise depende das escolhas do pesquisador na seleção e interpretação das fontes, o que impede generalizações empíricas. O modelo proposto deve, portanto, ser compreendido como construto teórico a ser testado e refinado em estudos empíricos posteriores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados da análise interpretativa da literatura, organizados em quatro partes. Inicialmente, discute-se o suporte executivo como mecanismo de integração, à luz das teorias de coordenação. Em seguida, apresenta-se o modelo integrativo proposto e suas cinco dimensões. Na sequência, examinam-se as condições habilitadoras e os limites da atuação do suporte executivo. Por fim, discutem-se as implicações do modelo para a prática organizacional e para a formação profissional.

4.1 O suporte executivo como mecanismo de integração

A análise permitiu identificar que o suporte executivo ocupa, na estrutura organizacional, uma posição que pode ser caracterizada como nodal. Situado na interface imediata da liderança, o suporte executivo recebe demandas oriundas de múltiplas direções: da própria liderança, que delega tarefas, solicita informações e define prioridades; das equipes e áreas internas, que buscam acesso, aprovação, orientação ou recursos; e de atores externos, como clientes, parceiros, conselheiros, reguladores e fornecedores. Essa posição pode conferir acesso a informações e relações de diferentes partes da organização, embora sua abrangência varie conforme a estrutura, a delegação e as práticas de cada instituição.

À luz da tipologia de Mintzberg (1979), o suporte executivo atua simultaneamente sobre diferentes mecanismos de coordenação. Ele sustenta a supervisão direta, ao organizar a agenda, as reuniões e os canais pelos quais a

liderança orienta e acompanha o trabalho. Favorece o ajustamento mútuo, ao conectar pessoas e áreas que precisam interagir, circular informações relevantes e facilitar conversas que não ocorreriam espontaneamente. E contribui para a padronização, ao estruturar rotinas gerenciais, modelos de documentos, fluxos de aprovação e rituais de acompanhamento que conferem regularidade ao funcionamento da liderança.

Sob a perspectiva de Galbraith (1974), o suporte executivo pode ser interpretado como mecanismo que amplia a capacidade de processamento de informações da organização em dois sentidos. Verticalmente, filtra, organiza e sintetiza as informações que chegam à liderança, reduzindo a sobrecarga e aumentando a qualidade dos insumos para a decisão; e, no sentido inverso, desdobra e comunica as decisões da liderança às equipes, reduzindo ruídos e distorções. Lateralmente, atua como papel de ligação entre áreas, articulando interfaces e promovendo a coordenação horizontal, especialmente em situações que envolvem múltiplas diretorias ou projetos transversais.

A análise também evidencia a correspondência entre o suporte executivo e os papéis integradores descritos por Lawrence e Lorsch (1967). Assim como os integradores estudados pelos autores, os profissionais de suporte executivo eficazes tendem a exercer influência mais pelo conhecimento, pelas relações e pela credibilidade do que pela autoridade formal. Sua capacidade de integração deriva da compreensão das diferentes lógicas das áreas envolvidas, da confiança que desfrutam junto à liderança e às equipes e da habilidade de conduzir a resolução de conflitos de forma construtiva. Essa influência não hierárquica constitui, ao mesmo tempo, fonte de efetividade e de vulnerabilidade, aspecto que será retomado na discussão sobre condições habilitadoras.

Na perspectiva da liderança da complexidade, o suporte executivo aproxima-se da função de liderança habilitadora descrita por Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007). Ao atuar na interface entre a estrutura formal, representada pela liderança administrativa, e as dinâmicas emergentes das equipes, o suporte executivo pode criar condições para que informações, ideias e problemas circulem, sejam reconhecidos e cheguem às instâncias decisórias. Pode também traduzir decisões

formais em orientações compreensíveis e acionáveis para as equipes, preservando o espaço de autonomia necessário à adaptação.

Por fim, sob a perspectiva da construção de sentido (WEICK, 1995), o suporte executivo participa ativamente da produção de interpretações compartilhadas. Ao preparar pautas, redigir comunicados, registrar decisões em atas e acompanhar encaminhamentos, o profissional de suporte contribui para definir o que é considerado relevante, como os problemas são enquadrados e quais compromissos são assumidos. Esse papel, frequentemente invisível, confere ao suporte executivo uma influência significativa sobre a coerência entre o discurso da liderança e a ação organizacional.

A interpretação proposta permite compreender o suporte executivo como possível mecanismo de integração na interface entre liderança, equipes e processos. O modelo sugere contribuições potenciais para a coordenação, a gestão da atenção da liderança, a circulação de informações e a continuidade entre decisão e execução; a magnitude desses efeitos depende de investigação empírica.

4.2 Modelo integrativo do suporte executivo

Com base na análise, propõe-se um modelo integrativo que sistematiza as contribuições do suporte executivo para a integração organizacional em cinco dimensões: informacional, relacional, processual, estratégica e de governança. As dimensões não são estanques; ao contrário, interagem e se reforçam mutuamente. Sua distinção possui finalidade analítica, permitindo identificar focos de atuação, competências requeridas e resultados esperados. O Quadro 1 sintetiza o modelo.

Quadro 1 – Modelo integrativo do suporte executivo: dimensões, práticas, fundamentos e resultados

Dimensão	Práticas características	Fundamentos teóricos	Resultados esperados
Informacional	Filtragem e priorização de demandas; sínteses para decisão; gestão documental; circulação de informações às equipes	Barnard (1938); Galbraith (1974)	Potencial redução da sobrecarga da liderança; apoio à qualidade e à agilidade das decisões

Dimensão	Práticas características	Fundamentos teóricos	Resultados esperados
Relacional	Gestão do acesso à liderança; articulação entre áreas; mediação de conflitos; manutenção de redes internas e externas	Lawrence e Lorsch (1967); Mintzberg (1979); Edmondson (1999)	Possível melhora da fluidez nas relações, da comunicação e da acessibilidade da direção
Processual	Estruturação de rituais de gestão; registro e acompanhamento de decisões; gestão de prazos; atenção às interfaces	Rummler e Brache (1990); Davenport (1993)	Apoio à continuidade entre decisão e execução; responsáveis e prazos mais claros
Estratégica	Agenda alinhada às prioridades; preparação da liderança; monitoramento de iniciativas; desdobramento de diretrizes	Drucker (1967); Kaplan e Norton (1996); Porter e Nohria (2018)	Potencial maior alinhamento do tempo executivo às prioridades estratégicas
Governança	Secretaria de conselhos e comitês; atas e registros formais; observância de ritos e normas; confidencialidade	Mintzberg (1979); Brasil (1985; 1996)	Apoio à memória organizacional, à rastreabilidade e à conformidade

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A dimensão informacional refere-se à gestão dos fluxos de informação que conectam a liderança às equipes e ao ambiente externo. Inclui a filtragem e priorização das demandas que chegam à liderança, a preparação de sínteses e materiais de apoio à decisão, a organização de documentos e registros e a circulação oportuna de informações relevantes para as equipes. Fundamenta-se na perspectiva do processamento de informações (GALBRAITH, 1974) e na concepção barnardiana de que a manutenção do sistema de comunicação constitui função executiva essencial (BARNARD, 1938). O principal resultado esperado é a redução da sobrecarga informacional da liderança e o aumento da qualidade das decisões, pois informações bem selecionadas e contextualizadas reduzem a incerteza e o tempo necessário para decidir.

A dimensão relacional diz respeito à mediação das relações entre a liderança, as equipes e os atores externos. Envolve a gestão do acesso à liderança, a articulação entre pessoas e áreas, a condução de situações delicadas, a administração de expectativas e a manutenção de redes de relacionamento. Fundamenta-se na noção de ajustamento mútuo (MINTZBERG, 1979) e nos papéis integradores (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Essa dimensão também se relaciona com a construção de confiança e

de segurança psicológica (EDMONDSON, 1999), uma vez que o suporte executivo frequentemente constitui a primeira interface das equipes com a liderança e pode influenciar a percepção de acessibilidade e abertura da direção. O resultado esperado é a fluidez das relações interpessoais e interdepartamentais e a redução de conflitos decorrentes de ruídos de comunicação.

A dimensão processual abrange a estruturação e o acompanhamento dos processos gerenciais que sustentam a atuação da liderança. Inclui a organização de rituais de gestão, como reuniões periódicas de diretoria, comitês e revisões de desempenho; o registro e acompanhamento de decisões e encaminhamentos; a gestão de prazos e compromissos; e a identificação de gargalos nas interfaces entre áreas. Fundamenta-se na perspectiva de gestão por processos (RUMMLER; BRACHE, 1990; DAVENPORT, 1993), com ênfase na gestão dos espaços em branco do organograma. O resultado esperado é a continuidade entre decisão e execução, evitando que decisões tomadas pela liderança se percam por falta de acompanhamento ou por indefinição de responsáveis.

A dimensão estratégica refere-se à contribuição do suporte executivo para o alinhamento entre as prioridades estratégicas e o uso dos recursos da liderança, especialmente o tempo e a atenção. Envolve a gestão da agenda em coerência com as prioridades, a preparação da liderança para interações estratégicas, o monitoramento de iniciativas prioritárias e a tradução de diretrizes em planos de ação. Fundamenta-se nas contribuições de Drucker (1967) e Porter e Nohria (2018) sobre a gestão do tempo executivo e de Kaplan e Norton (1996) sobre a execução da estratégia. O resultado esperado é o aumento do tempo e da atenção dedicados a questões estratégicas e o fortalecimento da coerência entre discurso e prática da liderança.

A dimensão de governança diz respeito à contribuição do suporte executivo para a regularidade, a transparência e a rastreabilidade do funcionamento da liderança e das instâncias decisórias. Inclui a secretaria de órgãos colegiados, como conselhos e comitês; a elaboração e guarda de atas e registros formais; a observância de ritos, prazos e requisitos normativos; e a preservação da confidencialidade de informações sensíveis. Fundamenta-se na concepção de padronização de processos e normas (MINTZBERG, 1979) e nas atribuições legais do secretariado executivo

(BRASIL, 1985; 1996). O resultado esperado é a segurança institucional das decisões, a memória organizacional e a conformidade com exigências regulatórias e de governança corporativa.

A articulação entre as cinco dimensões pode ser compreendida como um ciclo. A dimensão informacional alimenta a liderança com os insumos necessários para decidir; a dimensão estratégica assegura que a atenção e a agenda estejam alinhadas às prioridades; a dimensão relacional mobiliza as pessoas e as áreas envolvidas; a dimensão processual garante que as decisões sejam desdobradas e acompanhadas; e a dimensão de governança registra, formaliza e preserva os resultados, que, por sua vez, retroalimentam a dimensão informacional. Nesse ciclo, o suporte executivo funciona como elo que mantém conectados os momentos de decisão, comunicação, execução e aprendizagem.

A comparação entre a concepção tradicional e a concepção integrativa do suporte executivo, apresentada no Quadro 2, permite evidenciar as mudanças implicadas no modelo proposto.

Quadro 2 – Concepção tradicional e concepção integrativa do suporte executivo

Aspecto	Concepção tradicional	Concepção integrativa
Natureza da função	Apoio operacional e administrativo	Mecanismo de integração organizacional
Foco de atuação	Tarefas e rotinas do executivo	Interfaces entre liderança, equipes e processos
Relação com a liderança	Subordinação e execução de ordens	Parceria, delegação e confiança
Fonte de influência	Proximidade do cargo executivo	Conhecimento, relações e credibilidade
Gestão da informação	Arquivamento e transmissão	Filtragem, síntese e construção de sentido
Competências centrais	Técnicas e operacionais	Técnicas, relacionais e conceituais
Visibilidade dos resultados	Baixa e restrita a tarefas	Pode ser avaliada por indicadores de integração

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A concepção integrativa não pretende negar a importância das atividades operacionais tradicionalmente associadas ao suporte executivo, como a organização de agendas, viagens e documentos. Ao contrário, reconhece que essas atividades, quando realizadas com visão sistêmica e intencionalidade, constituem instrumentos

de integração. A organização de uma agenda, por exemplo, não é apenas uma tarefa logística, mas uma decisão sobre como o recurso mais escasso da liderança será alocado; a redação de uma ata não é mero registro burocrático, mas um ato de construção de sentido e de formalização de compromissos. O que distingue a concepção integrativa é a consciência do impacto organizacional dessas atividades e a orientação deliberada para resultados de integração.

4.3 Condições habilitadoras e limites

A análise indica que a efetividade do suporte executivo como mecanismo de integração não é automática, mas depende de um conjunto de condições habilitadoras. A primeira delas é a delegação de autoridade. Para atuar como elo entre liderança, equipes e processos, o suporte executivo precisa dispor de autoridade suficiente para acessar informações, convocar pessoas, cobrar prazos e tomar decisões dentro de limites definidos. Quando a delegação é insuficiente, o suporte executivo tende a ser reduzido a mero intermediário de mensagens, incapaz de resolver problemas e sujeito a gerar mais custos de coordenação do que reduzi-los.

A segunda condição é a confiança. Como a influência do suporte executivo é predominantemente não hierárquica, ela depende da confiança que o profissional desfruta junto à liderança e às equipes. A confiança da liderança permite que o suporte executivo atue com autonomia e represente a direção em determinadas situações; a confiança das equipes permite que o suporte executivo seja reconhecido como canal legítimo de comunicação e não como barreira de acesso. A construção dessa dupla confiança exige competência técnica, discrição, coerência e imparcialidade no tratamento das demandas.

A terceira condição é a clareza de papéis. A atuação integradora do suporte executivo pode gerar ambiguidades e conflitos com outras funções, como gerentes intermediários, áreas de planejamento, escritórios de projetos e assessorias especializadas. Quando o papel do suporte executivo não está claramente definido e comunicado, podem surgir sobreposições, disputas por espaço e percepções de ilegitimidade. Nesse sentido, a formalização das atribuições, dos limites de atuação e das interfaces com outras funções constitui condição importante para a efetividade.

A quarta condição é o desenvolvimento de competências. A atuação nas cinco dimensões do modelo exige um repertório amplo, que combina competências técnicas, como gestão da informação, redação, domínio de tecnologias e conhecimento de processos; competências relacionais, como comunicação, negociação, gestão de conflitos e inteligência emocional; e competências conceituais, como visão sistêmica, compreensão da estratégia e capacidade analítica. Esse repertório corresponde ao perfil de assessoria defendido por Nonato Júnior (2009) e exige investimento contínuo em formação e desenvolvimento.

A quinta condição refere-se ao suporte tecnológico. As tecnologias digitais, incluindo plataformas colaborativas, sistemas de gestão de tarefas, ferramentas de agendamento e, mais recentemente, soluções baseadas em inteligência artificial, ampliam significativamente a capacidade do suporte executivo de processar informações e coordenar atividades. Ao mesmo tempo, a automação de tarefas rotineiras desloca o valor da função para atividades que exigem julgamento, relacionamento e interpretação, reforçando a pertinência da concepção integrativa.

Além das condições habilitadoras, a análise permitiu identificar limites e riscos associados à atuação do suporte executivo. O primeiro risco é o do gargalo: ao concentrar fluxos de informação e acesso, o suporte executivo pode tornar-se ponto de congestionamento, especialmente quando a demanda excede a capacidade instalada ou quando a centralização é excessiva. O segundo risco é o do filtro distorcido: a mesma função que reduz a sobrecarga informacional da liderança pode, se mal exercida, isolar a direção de informações relevantes, sobretudo de sinais fracos e de notícias desfavoráveis, comprometendo a construção de sentido e a capacidade adaptativa descritas por Weick (1995) e Snowden e Boone (2007).

O terceiro risco é o da dependência pessoal. Quando a integração depende excessivamente de conhecimentos tácitos e de relações pessoais de um profissional específico, a organização torna-se vulnerável a sua saída. Esse risco pode ser mitigado pela explicitação e documentação do conhecimento, pela padronização de rotinas e pela constituição de equipes de suporte, em consonância com os processos de conversão de conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1995). O quarto risco é o da invisibilidade: como grande parte das contribuições do suporte executivo se manifesta na ausência de problemas, e não na produção de resultados tangíveis, a

função tende a ser subvalorizada, o que dificulta a atração, a retenção e o desenvolvimento de profissionais qualificados.

O reconhecimento desses limites não enfraquece o argumento central do artigo, mas o qualifica. O suporte executivo pode atuar como elo de integração, mas essa atuação requer desenho organizacional deliberado, condições habilitadoras adequadas e mecanismos de monitoramento que evitem os riscos de centralização excessiva, distorção informacional e dependência pessoal.

4.4 Implicações para a prática organizacional e para a formação profissional

Do ponto de vista da prática organizacional, o modelo proposto sugere que as estruturas de suporte executivo devem ser concebidas como parte da arquitetura de coordenação da organização, e não como recursos acessórios à disposição individual de determinados executivos. Isso implica, em primeiro lugar, definir com clareza as dimensões de integração que se espera que o suporte executivo exerça em cada contexto, considerando o nível hierárquico, a complexidade do ambiente e o estilo de liderança. Em organizações altamente reguladas, por exemplo, a dimensão de governança tende a ser mais relevante; em organizações em processo de transformação, as dimensões estratégica e processual podem assumir maior protagonismo.

Em segundo lugar, o modelo sugere a necessidade de indicadores que tornem visíveis as contribuições do suporte executivo. Entre os indicadores possíveis, podem ser mencionados a proporção do tempo da liderança dedicada às prioridades estratégicas, o percentual de decisões com responsável e prazo definidos, o índice de cumprimento dos encaminhamentos de reuniões, o tempo médio de resposta a demandas internas e a percepção das equipes sobre a acessibilidade e a clareza da comunicação da liderança. Tais indicadores permitem avaliar a efetividade da função e orientar seu desenvolvimento, contribuindo para superar o risco de invisibilidade.

Em terceiro lugar, o modelo aponta para a importância da relação entre liderança e suporte executivo como parceria. A efetividade do suporte executivo depende da disposição da liderança em compartilhar informações, delegar autoridade, explicitar prioridades e envolver o profissional de suporte em discussões

estratégicas. Lideranças que tratam o suporte executivo como executor de tarefas tendem a desperdiçar seu potencial integrador; lideranças que o reconhecem como parceiro ampliam sua própria capacidade de atuação.

Do ponto de vista da formação profissional, o modelo reforça a necessidade de currículos que articulem conhecimentos técnicos, relacionais e conceituais. Cursos de Secretariado Executivo, Administração e áreas correlatas podem incorporar conteúdos sobre teoria organizacional, coordenação, gestão por processos, liderança em ambientes complexos e governança corporativa, preparando profissionais capazes de compreender o impacto organizacional de sua atuação. Metodologias ativas, como estudos de caso, simulações de gestão e projetos integradores, podem favorecer o desenvolvimento da visão sistêmica e da capacidade de atuação em situações de ambiguidade.

Por fim, o modelo sugere que o desenvolvimento do suporte executivo deve ser concebido como trajetória de carreira, e não como posição estática. Profissionais que atuam nas dimensões informacional e de governança podem, com o desenvolvimento de competências e a ampliação da confiança, assumir progressivamente responsabilidades nas dimensões relacional, processual e estratégica, caminhando para funções como coordenação de gabinetes, gestão de escritórios executivos e assessoria estratégica. Essa perspectiva de carreira contribui para a atração e retenção de talentos e para a valorização da função no interior das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar o papel do suporte executivo como mecanismo de integração entre liderança, equipes e processos organizacionais em ambientes corporativos complexos. Para tanto, articularam-se contribuições da teoria organizacional sobre coordenação e integração, dos estudos sobre liderança em ambientes complexos, da literatura sobre equipes e gestão por processos e da produção específica sobre assessoria executiva.

A análise oferece uma resposta conceitual à questão de pesquisa ao propor que o suporte executivo atua como elo de integração por ocupar uma posição nodal na

estrutura organizacional, na interface entre a liderança e as demais instâncias da organização. A partir dessa posição, o suporte executivo contribui para diferentes mecanismos de coordenação, sustentando a supervisão direta, favorecendo o ajustamento mútuo e promovendo a padronização de rotinas gerenciais. Contribui, ainda, para ampliar a capacidade de processamento de informações da organização, tanto no sentido vertical quanto no lateral, e participa da construção de sentido compartilhado que orienta a ação coletiva.

Os objetivos específicos foram atendidos ao longo do texto. Discutiram-se os fundamentos teóricos da coordenação e da integração organizacional, com base em autores clássicos como Barnard, Thompson, Lawrence e Lorsch, Mintzberg e Galbraith. Caracterizaram-se os desafios de integração em ambientes complexos, considerando as especificidades da liderança, das equipes e dos processos. Examinou-se a evolução do suporte executivo, de função predominantemente operacional para função de assessoria estratégica. E propôs-se um modelo integrativo composto por cinco dimensões, informacional, relacional, processual, estratégica e de governança, que sistematiza as contribuições do suporte executivo para a integração organizacional.

Como principal contribuição teórica, o estudo situa o suporte executivo no interior do referencial das teorias de coordenação organizacional, propondo que a função pode ser compreendida como papel integrador no sentido atribuído por Lawrence e Lorsch (1967) e como mecanismo de ampliação da capacidade de processamento de informações no sentido proposto por Galbraith (1974). Essa aproximação contribui para superar a visão restrita do suporte executivo como atividade meramente administrativa e para fortalecer o diálogo entre a literatura de secretariado e assessoria e os estudos organizacionais.

Como contribuição prática, o modelo integrativo oferece um quadro de referência para o desenho, a avaliação e o desenvolvimento de estruturas de suporte executivo, bem como para a identificação das competências requeridas e das condições habilitadoras necessárias. A discussão sobre limites e riscos, por sua vez, alerta para a necessidade de evitar a centralização excessiva, a distorção informacional, a dependência pessoal e a invisibilidade da função.

O estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. Por se tratar de pesquisa bibliográfica baseada em revisão narrativa, as conclusões dependem das escolhas do pesquisador na seleção e interpretação das fontes e não permitem generalizações empíricas. Além disso, o modelo proposto possui caráter conceitual e ainda não foi submetido a verificação empírica. Reconhece-se também que a literatura mobilizada é predominantemente oriunda de contextos anglo-saxões, o que pode limitar sua aderência às especificidades das organizações brasileiras.

Diante dessas limitações, sugerem-se algumas direções para pesquisas futuras. Estudos de caso em organizações de diferentes setores e portes poderiam examinar como as cinco dimensões do modelo se manifestam na prática e quais delas predominam em cada contexto. Pesquisas quantitativas poderiam desenvolver e validar instrumentos de mensuração das dimensões de integração, permitindo testar sua relação com indicadores de desempenho organizacional. Estudos comparativos entre setores público e privado poderiam investigar as especificidades do suporte executivo em ambientes de governança distintos. Por fim, investigações sobre o impacto das tecnologias de inteligência artificial na função poderiam contribuir para compreender como a automação transforma o conteúdo e o valor do suporte executivo.

Conclui-se que, em ambientes corporativos cada vez mais complexos, a capacidade de integrar liderança, equipes e processos tornou-se fonte relevante de desempenho e de adaptação. O suporte executivo, quando reconhecido como função de integração, estruturado de forma deliberada e dotado das condições necessárias, pode contribuir para essa integração, funcionando como elo que conecta a intenção estratégica à ação coordenada. O alcance dessa contribuição, bem como seus efeitos sobre o desempenho, permanece como questão para estudos empíricos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 out. 1985.

BRASIL. Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 1996.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DRUCKER, P. F. **The effective executive**. New York: Harper & Row, 1967.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

GALBRAITH, J. R. Organization design: an information processing view. **Interfaces**, Providence, v. 4, n. 3, p. 28-36, 1974.

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

HACKMAN, J. R. **Leading teams**: setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**: a manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams**: creating the high-performance organization. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

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

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PORTER, M. E.; NOHRIA, N. How CEOs manage time. **Harvard Business Review**, Boston, v. 96, n. 4, p. 42-51, jul./ago. 2018.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving performance**: how to manage the white space on the organization chart. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado**: do escriba ao web writer. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 11, p. 68-76, nov. 2007.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**: social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.