



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

WANDERSON BRITO BARROS FERREIRA

A EVOLUÇÃO DAS *SOFT SKILLS* NO SECRETARIADO EXECUTIVO NA
PERCEPÇÃO DE RECRUTADORES DE GESTÃO DE PESSOAS

FORTALEZA

2025

WANDERSON BRITO BARROS FERREIRA

A EVOLUÇÃO DAS *SOFT SKILLS* NO SECRETARIADO EXECUTIVO NA
PERCEPÇÃO DE RECRUTADORES DE GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.^a Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- F444e Ferreira, Wanderson Brito Barros.
A evolução das soft skills no secretariado executivo na percepção de recrutadores de gestão de pessoas /
Wanderson Brito Barros Ferreira. – 2025.
68 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2025.
Orientação: Profa. Ma. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara. .
1. Soft Skills. 2. Habilidades comportamentais. 3. Habilidades interpessoais. 4. Secretariado Executivo.
I. Título.

CDD 651.3741

WANDERSON BRITO BARROS FERREIRA

A EVOLUÇÃO DAS *SOFT SKILLS* NO SECRETARIADO EXECUTIVO NA
PERCEPÇÃO DE RECRUTADORES DE GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.^a Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara.

APROVADO EM: 12/02/2025, Nota 10,0 (dez), com recomendação de publicação

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ma. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Elaine Freitas de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Elisângela e Vandrildo.

A meu irmão Janderson.

Aos meus amigos e professores.

Ao autor deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

Aos meus pais Elisângela e Vandrildo, pelo apoio, dedicação e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações, por acreditarem que eu seria capaz de superar os obstáculos que a vida me apresentou.

A meu irmão Janderson pela amizade e atenção dedicadas quando precisei.

A todos os meus amigos do curso de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre se ajudando e tornando os dias melhores e divertidos.

À minha orientadora prof.^a Regina Soares pela sua dedicação, organização e paciência durante o projeto. Seus conhecimentos fizeram grande diferença no resultado final deste trabalho.

À minha banca avaliadora prof.^a Elaine Freitas e Edson Rodrigues, por gentilmente aceitarem o convite para participar da avaliação deste trabalho e por demonstrarem, ao longo de suas trajetórias, profissionalismo e dedicação.

À Universidade Federal do Ceará e a todos os professores que sempre proporcionaram um ensino de alta qualidade.

Por fim, gostaria de agradecer ao autor deste trabalho, que durante essa trajetória mostrou como o esforço e a dedicação podem levar a qualquer lugar e deve se orgulhar da pessoa que é hoje, você conseguiu realizar um sonho.

“As *soft skills*, como empatia, comunicação e pensamento crítico, têm o poder de transformar não apenas o ambiente de trabalho, mas também de contribuir para um mundo mais colaborativo e compreensivo, onde as pessoas são capazes de se conectar e trabalhar juntas para solucionar os grandes desafios da sociedade.” (Goleman, 2020, p. 98).

RESUMO

As crescentes transformações no meio organizacional demandam conhecimentos que vão além das *hard skills*. As empresas buscam profissionais capazes de se adaptar às mudanças e que estejam constantemente se transformando e adquirindo novas habilidades comportamentais – *soft skills*. Este estudo tem como principal objetivo identificar o processo de adaptação ao mundo do trabalho por meio do uso das *soft skills* pelos profissionais de Secretariado Executivo. A pesquisa aborda as transformações históricas da profissão, desde suas funções técnicas e operacionais até o atual perfil multifuncional e estratégico. O trabalho possui abordagem qualitativa e cunho descritivo, a fim de identificar como as *soft skills* têm sido utilizadas diante das demandas impostas pela constante mudança no mundo de trabalho. As informações coletadas, por meio das entrevistas mostraram que habilidades como a adaptabilidade, comunicação, inteligência emocional, gestão de tempo e a liderança ajudam o profissional de Secretariado Executivo a desempenhar com eficácia as suas funções dentro da organização. Os achados destacam que as habilidades transversais ampliam as possibilidades de atuação dos secretários executivos, permitindo maior integração organizacional. O estudo também permitiu identificar algumas lacunas que os profissionais de secretariado precisam focar os seus esforços, por exemplo, a inteligência emocional para lidar com a gestão de conflitos, além de possuir empatia e resiliência. Além disso, o ambiente corporativo e a cultura organizacional desempenham um papel no desenvolvimento dessas competências, exigindo dos profissionais constante atualização e aprimoramento. Conclui-se que, ao aprender e/ou desenvolver as habilidades comportamentais, o secretário executivo consolida seu papel como um elemento estratégico nas organizações.

Palavras-chave: *Soft Skills*, Secretariado Executivo, Habilidades Comportamentais.

ABSTRACT

The growing transformations in the organizational environment demand knowledge that goes beyond *hard skills*. Companies seek professionals capable of adapting to changes and who are constantly evolving and acquiring new behavioral skills — soft skills. This study aims to identify the adaptation process to the working world through the use of soft skills by Executive Secretariat professionals. The research addresses the historical transformations of the profession, from its technical and operational functions to the current multifunctional and strategic profile. The study adopts a qualitative and descriptive approach to identify how soft skills have been utilized to meet the demands imposed by the constant changes in the working world. The research successfully gathered results, as the information collected through interviews showed that skills such as adaptability, communication, emotional intelligence, time management, and leadership enable Executive Secretariat professionals to perform their functions effectively within organizations. The results highlight that transversal skills expand the range of opportunities for executive secretaries, fostering greater organizational integration. The study also identified some gaps where secretarial professionals need to focus their efforts, such as emotional intelligence to manage conflicts, as well as empathy and resilience. Additionally, the corporate environment and organizational culture play a role in the development of these competencies, requiring professionals to continuously update and refine their skills. In conclusion, by learning and/or developing behavioral skills, the executive secretary solidifies their role as a strategic element within organizations.

Keywords: Soft Skills, Executive Secretariat, Behavioral Skillsn.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A evolução e a contribuição das <i>Soft Skills</i> no contexto organizacional.....	20
Quadro 2 – Atribuições relacionadas às <i>Soft Skills</i>	24
Quadro 3 – Competências comportamentais do secretário executivo.	26
Quadro 4 – Estilos de liderança.....	28
Quadro 5 – Critérios de definição do público abordado.....	32
Quadro 6 – Resumo da metodologia da pesquisa.....	34
Quadro 7 – Perfil dos entrevistados.....	36
Quadro 8 - <i>Soft skills</i> mencionadas pelos entrevistados.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFC	Universidade Federal do Ceará
UECE	Universidade Estadual do Ceará
ICTI	Instituto Científico Tecnológico e Inovação
PD&I	Pesquisa Desenvolvimento e Inovação
SE	Secretariado Executivo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa da escolha do tema	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Evolução e perspectivas da profissão do secretariado executivo	18
2.2 As habilidades comportamentais.....	19
2.2.1 As <i>soft skills</i> e o secretariado executivo.	22
2.3 O impacto do ambiente de trabalho sobre as habilidades interpessoais do secretário executivo.....	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 Classificação da Pesquisa.....	30
3.2 Técnica e instrumento de coleta de dados	31
3.3 Universo e seleção dos sujeitos da pesquisa.....	32
3.4 Análise das informações coletadas.....	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
4.1 – Entendimento dos profissionais sobre a adaptação das <i>soft skills</i> na atuação do secretariado executivo.....	36
4.2 – Entendimento de quais <i>soft skills</i> para os(as) entrevistados(as) são essenciais para se adaptar ao ambiente corporativo.	38
4.3 – Percepção se o perfil dos secretários executivos mudou ao longo do tempo.	39
4.4 – Entendimento de quais mudanças no mercado de trabalho mais influenciaram o desenvolvimento das <i>soft skills</i>	41
4.5 – A percepção do impacto da evolução profissional nas <i>soft skills</i> do secretariado executivo.....	42
4.6 - Análise de quais <i>soft skills</i> são essenciais no SE e os seus impactos.....	43
4.7 – Percepção de possíveis lacunas nos profissionais de secretariado.	45
4.8 – Verificar se o ambiente de trabalho promove ou dificulta o aprimoramento de <i>soft skills</i>	47
4.9 – Visão sobre como a cultura organizacional influencia o desenvolvimento de <i>soft skills</i> no secretário executivo.....	48
5 CONCLUSÃO.....	50

REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	58
APÊNDICE B – RESPOSTA DOS ENTREVISTADOS.....	60

1. INTRODUÇÃO

Desde a sua constituição, o mercado de trabalho sofre mudanças comportamentais e estruturais devido ao cenário e ao recorte histórico em que se encontra. Por exemplo, durante Revolução Industrial, a ênfase estava na padronização e execução das atividades mecânicas. Em contraponto, a globalização resultou em mudanças no compartilhamento de informações, incluindo a disseminação de novas ideias e culturas, bem como a criação de novas tendências de mercado. Esse cenário de fluidez exige que os profissionais estejam atentos e adaptáveis as novas mudanças. Sendo assim, as transformações ocorridas na sociedade têm levado as organizações a buscarem novas formas de gerenciamento, com o objetivo de se tornarem mais competitivas e lucrativas, alavancando os seus resultados (Barbosa; Estender, 2014). Concordando com esse pensamento, Kovaleski (2019), afirma que a modernização da indústria além de gerar novos cargos e perfis profissionais, ampliou a demanda por competências específicas, para atender essas novas mudanças que surgiram. Sendo assim, para atender às exigências organizacionais, os profissionais precisam possuir habilidades necessárias para desempenhar suas funções com excelência, alinhando-se aos objetivos da organização.

As transformações ocorridas em âmbito global e local exigem das organizações um novo tipo de profissional, que esteja apto a responder às incertezas do mercado e seja capaz de se adaptar às novas necessidades da empresa (Santos; Moretto, 2011). Dessa forma, verifica-se que precisa haver uma pré-disposição para adaptar-se as novas mudanças que surgem no ambiente, a fim de garantir diferenciais competitivos e que possam fazer com que o profissional se destaque em ambientes cada vez mais corporativo.

Dessa forma, houve uma evolução dos requisitos solicitados para os profissionais de secretariado, visto que, eram considerados profissionais direcionados exclusivamente para a parte técnica, mas com as mudanças no cenário trabalhista, bem como global, atualmente também são solicitadas habilidades comportamentais aos profissionais. De acordo com Rodrigues, et. al (2016), entende-se que muito além do conhecimento técnico e específico, é importante que, os profissionais tenham competências comportamentais para promover sua integral formação, adaptando de maneira sistemática seu perfil às exigências do mercado de trabalho a qual ele está introduzido.

No que se refere às competências individuais, o relatório publicado pelo Banco Mundial e organizado por Almeida e Packard (2018), indica a existência de três categorias, sendo elas as competências técnicas – *Hard Skills* - que referem-se aos conhecimentos, às experiências e o domínio de ferramentas e tecnologias; as competências cognitivas que

representam a capacidade central do indivíduo, que permite o raciocínio, o pensamento crítico e a atenção e por fim as competências socioemocionais, também chamadas de *soft Skills*, que são comportamentos, valores e atitudes expressos pelo sujeito em diferentes situações, especialmente no desempenho de suas funções.

É notável que o profissional em Secretariado Executivo precisa se reinventar e potencializar as habilidades que possuem e/ou aprender novas para tornar-se atrativo e atualizado. Nessa perspectiva, Nonato Júnior (2009) exemplifica que o secretário executivo é detentor de diversas competências e essas o tornam adaptável aos diversos ambientes de uma empresa, permitindo um conhecimento holístico sobre o cenário ao qual está inserido, além de possuir flexibilidade de atuação e facilidade nos processos de tomada de decisão, gestão de recursos, pessoas e diversos outros pilares que sustentam uma organização.

1.1 Problema de pesquisa

A partir desta contextualização, surge uma inquietação: Como as *soft skills* dos Secretários Executivos contribuem na adaptação desses profissionais às demandas do mundo do trabalho?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o processo de adaptação ao mundo do trabalho por meio do uso de *soft skills* pelos profissionais de Secretariado Executivo.

1.2.2 Objetivos específicos

- I) Analisar a evolução da profissão e a contribuição para o desenvolvimento das *soft skills* nos secretários executivos.
- II) Identificar as habilidades comportamentais dos secretários executivos e o impacto no seu desempenho profissional.
- III) Investigar a influência do ambiente de trabalho no desenvolvimento das habilidades interpessoais do Secretário Executivo.

1.3 Justificativa da escolha do tema

A realização desta pesquisa é importante, pois o secretariado executivo se encontra em constante evolução, e o desenvolvimento das *soft skills* torna-se cada vez mais importante para os profissionais que atuam em uma função multifuncional, exigindo adaptação e habilidades que vão além do conhecimento técnico, ou seja, o profissional precisa realizar diversas funções e intermediar com outros setores (Neiva; D' Elia, 2009). Dessa forma, conforme Andrade; Soares (2010) e Fontanella (2011) o profissional precisa possuir inteligência emocional, visto que permite o manejo emocional, favorecendo relações e ajudando a produtividade, também saiba liderar equipes, seja racional e possua uma comunicação assertiva, sendo essas algumas habilidades essenciais no meio corporativo. Em vista disso, a pesquisa propõe-se a analisar como os ambientes de trabalho influenciam no desenvolvimento das *soft skills* e como elas contribuem no desempenho dos profissionais do secretariado executivo.

Essa pesquisa para a ciência poderá contribuir para o entendimento da dinâmica entre as *soft skills* e como elas estão envolvidas diretamente na atuação do secretariado executivo. Conforme Nonato Júnior (2009), na década de 1990 o profissional deveria possuir abrangência em conhecimentos técnicos, mas devido as mudanças no cenário do trabalho, sobretudo na contemporaneidade, viu-se a necessidade de haver profissionais técnicos e com habilidades comportamentais que agreguem competências ao ambiente de trabalho. Ao examinar como essas habilidades se desenvolvem e se adaptam às demandas contemporâneas no ambiente corporativo, os resultados podem informar como ocorreu este desenvolvimento de competências profissionais e sua aplicação no cotidiano.

Para a sociedade, a pesquisa poderá colaborar com o entendimento das exigências do mundo do trabalho, pois as profissões exigem profissionais cada vez mais capacitados, desde a formação técnica, ou seja, estudos, teorias, experiências na área, assim como, o conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano, tais como, resiliência, adaptabilidade, empatia, pensamento estratégico, comunicação, liderança, dentre outras.

A pesquisa irá colaborar para as organizações, pois permite compreender como o desenvolvimento das *soft skills* impacta diretamente o desempenho dos profissionais de secretariado executivo e, conseqüentemente, a eficiência dos processos internos. Já que, em um ambiente corporativo dinâmico, onde a intermediação entre setores e a gestão de múltiplas demandas são requisitadas a esses profissionais, então, possuir habilidades comportamentais bem desenvolvidas contribuem para que possam ser agentes estratégicos na otimização da

comunicação, na resolução de problemas, liderança de equipes e demais habilidades emocionais. Dessa forma, os autores Matterson, Anderson e Bowden (2016), informam que no século XX, as *soft skills* ganharam maior relevância no ambiente corporativo, tornando-se um fator importante para a seleção de profissionais. Com a disseminação desse conceito, as organizações passaram a adotar critérios mais rigorosos em seus processos de contratação, exigindo que os candidatos demonstrassem essas habilidades desenvolvidas.

A partir dessa pesquisa pode-se analisar e verificar a evolução do perfil profissional sobre as competências não técnicas, que precisaram se desenvolver e/ou potencializar durante o curso, ou pós curso. Dessa forma, compreender essas mudanças que foram realizadas no secretariado executivo, permite aos profissionais se prepararem para as demandas atuais, bem como para as futuras.

O interesse pessoal em compreender a evolução do secretariado e as demandas do mercado de trabalho que impactam a atuação desses profissionais se baseia na necessidade de estabelecer uma conexão entre o início da profissão e seu contexto atual. É preciso analisar como a área tem se desenvolvido, bem como a maneira pela qual os profissionais têm se adaptado às novas exigências, aprimorando habilidades que anteriormente não recebiam a devida atenção. No passado, o foco era quase exclusivamente nas habilidades técnicas, conhecidas como “*hard skills*”. Contudo, no cenário atual, além de buscar profissionais tecnicamente qualificados, o mercado está valorizando cada vez mais profissionais com competências como empatia, resiliência e flexibilidade, as chamadas “*soft skills*”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão abordados a evolução e perspectivas da profissão do Secretariado Executivo, para o embasamento do referencial teórico do presente estudo. Em seguida, será feito uma abordagem sobre as habilidades comportamentais e posteriormente vinculada aos secretários executivos e, por fim, serão explanadas informações sobre o impacto do ambiente de trabalho sobre as habilidades interpessoais dos secretários executivos.

2.1 Evolução e perspectivas da profissão do secretariado executivo

O Secretariado Executivo tem suas origens nas antigas civilizações, como a egípcia e a romana, onde os escribas eram responsáveis por tarefas essenciais, como registros, redações e traduções (Neves 2008; Nonato Júnior 2009; Giorni 2017). Durante séculos, essa função foi predominantemente masculina, especialmente na Idade Moderna, na Revolução Industrial e no surgimento da máquina de escrever, até o início do século XX (Bruno, 2006; Lima, 2014).

Com a Primeira Guerra Mundial, houve uma mudança neste cenário, pois os homens precisaram deslocar-se dos centros empresariais para os centros de concentração de guerra, abrindo espaço para a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, inclusive na função de secretária, o que marcou uma transformação significativa na profissão (Costa e Santos, 2011). Essas mudanças, refletiram diretamente nas transformações sociais e econômicas da época, pois à medida que as mulheres conquistavam maior independência e oportunidades profissionais conseguiam inserir-se cada vez mais no ambiente corporativo. O impacto foi significativo que na década de 1940, havia cerca de 20 milhões de secretárias no mundo, consolidando a profissão como majoritariamente feminina (Sabino; Rocha, 2004). Tornando-se um marco, haja vista que, anteriormente a profissão era marcada predominante por homens.

No Brasil, o Secretariado Executivo, nas décadas de 1940 e 1950 ganhou destaque com a chegada das multinacionais do segmento de automobilística (Bruno, 2006) e em 1969 foi criado o primeiro curso superior de Secretariado Executivo. Entretanto, conforme Nonato Júnior (2009), mesmo com a recente chegada da profissão em território brasileiro, devido ao movimento de formação e desenvolvimento do curso que iniciava a profissão enfrentou desafios, como a luta por melhores condições de trabalho e reconhecimento legal, que só veio em 1985 com a Lei n. 7.377.

Já na década de 1990, o Secretariado conseguiu mais um avanço na área, segundo Sabino e Rocha (2004), o profissional consolidou-se como gestor de processos, atuando como um elo entre gestores, subordinados e entre a organização e seus públicos. O curso já vinha evidenciando modificações em sua estrutura, bem como em suas atribuições. Para Reis (2011), as mudanças no perfil dos profissionais de Secretariado Executivo, demandadas pela evolução da globalização, nos anos 2000, exigiram que as instituições de ensino superior atentassem para a necessidade de formação acadêmica desse profissional, ensejando que sua atuação, estivesse em conformidade com as necessidades do mercado, dado que, o curso superior possibilita uma preparação completa, efetiva e multidisciplinar dos secretários executivos para o mundo do trabalho.

A profissão de secretário executivo também precisou se adaptar, exigindo dos profissionais uma constante reinvenção. Conforme Barros, et al. (2013), essa adaptação envolveu tanto o fortalecimento da base técnica quanto o desenvolvimento de habilidades interpessoais, essenciais para o sucesso na função e essa modernização da profissão não se limitou apenas a aprimorar as competências técnicas, mas também promoveu uma maior integração com outras áreas do conhecimento, a exemplo da Administração, Finanças, Psicologia e dentro outras.

Como consequência esta integração ampliou e continua ampliando a perspectiva dos profissionais, permitindo desenvolver não somente habilidades técnicas, mas também as chamadas *soft skills*. As quais são cada vez mais requisitadas em um mundo altamente tecnológico, onde a capacidade de somar conhecimentos técnicos com competências interpessoais torna-se um diferencial. Essa combinação de competências é necessária para o exercício da profissão, pois atende às expectativas de um mercado que valoriza tanto o conhecimento especializado quanto a capacidade de adaptação e inovação.

2.2 As habilidades comportamentais

A gestão por competências tem sido utilizada como uma importante ferramenta para o alcance de diversos objetivos estratégicos das organizações, a exemplo disso, podemos citar a tomada de decisões, comunicação, bem como a capacidade de gestão de pessoas. Para Chiavenato (2020, p. 123) competência pode ser entendida como “um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à empresa e valor social à pessoa que a

possui”, sendo construída através da união entre as características inatas e adquiridas pelo indivíduo.

Habilidades sociais e emocionais podem ter a mesma importância que a experiência e conhecimento técnico. Diante das mudanças nas formas de colaboração e inovação as empresas estão notando a relevância dessas capacidades intangíveis, porém, as discussões sobre estas habilidades comportamentais iniciaram ainda na década de 1980. Conforme Zarifian (2001), na década de 80 iniciaram as discussões nas empresas, bem como nos interesses de pesquisadores e consultores sobre as competências e como elas tornariam indispensáveis aos profissionais. Fomentando as habilidades emocionais, registros consideráveis, sobre esta temática ganharam ainda mais notoriedade com a publicação do psicólogo David McClelland, pioneiro no debate a respeito de competência e sua importância entre administradores (Andrade; Soares, 2010).

Sendo assim, atualmente as instituições procuram profissionais que sejam capazes de solucionar problemas organizacionais, conciliar responsabilidades maiores e que saibam trabalhar em conjunto, ou seja, saibam usufruir das competências transversais. De acordo com os autores Lopes e Suleman (2000) e Cabral-Cardoso, Estévão e Silva (2006), informam que o conceito de *soft skills* foi inserido por Robert Mertens, sob a descrição de as “competências chaves” a qual refere-se as habilidades não relacionadas com a formação ou a função técnica, mas relacionada as habilidades comportamentais. Nessa perspectiva, conforme Rao (2012), são competências intrapessoais e interpessoais que determinam a capacidade de uma pessoa em ter um bom relacionamento com os outros, saber medir conflitos e de se destacar no mundo corporativo. Deste modo, entende-se que as habilidades interpessoais são caracterizadas pela comunicação assertivo, criatividade, flexibilidade, gestão de equipes e resolução de conflitos. Assim, entender o que é habilidade e como ela pode impactar o desempenho, já que “[...]ela permite compreender os requisitos que tornam o profissional de Secretariado perfeitamente integrado às exigências dos novos tempos vividos pelo mercado de trabalho” (GIORNI, 2017, p. 83).

Quadro 1 – A evolução e a contribuição das *Soft Skills* no contexto organizacional

Autor	Definição de <i>Soft Skills</i>	Contribuição para o mercado de trabalho
Muir (2004, p. 99)	“[...] são ferramentas essenciais que ajudam as pessoas a atingir seu pleno potencial e ajudam os estudantes a desenvolver assertividade e autoconfiança, indispensáveis para concluir o curso com sucesso.”	Ajudam os indivíduos a atingirem o seu potencial máximo e a concluir cursos com sucesso.

Jamison (2010)	habilidades que facilitam o alcance de resultados positivos na estrutura organizacional e podem contribuir significativamente para assegurar a posição na organização, assim como, para se tornar reconhecidos líderes.	Contribuem para assegurar a posição na organização e reconhecimento como líderes.
Heckman e Kautz (2012, p. 452)	“As competências transversais são traços de personalidade, objetivos, preferências e motivos de ação”	Facilitam a compreensão dos fatores internos que influenciam o comportamento e a ação dos indivíduos.
Coda (2016)	O profissional demonstra ações reconhecidas como diferenciais competitivos que impactam positivamente seus resultados, como criatividade, flexibilidade, foco em oportunidades, habilidades analíticas e disposição para participar de decisões. Essas qualidades incluem ainda o nível de motivação que o colaborador exibe ao desempenhar suas atividades.	Essas <i>soft skills</i> fortalecem o mercado de trabalho, pois profissionais com criatividade, flexibilidade e foco em oportunidades impulsionam inovação e adaptabilidade. A partir dessa disposição para decisões estratégicas e o alto nível de motivação promovem um ambiente colaborativo e produtivo, aumentando a competitividade das empresas.
Silva; Neto; Gritti (2020)	As <i>soft skills</i> , ou competências socioemocionais, contribuem para o bom desempenho da equipe, pois profissionais com essas habilidades transversais aprimoram as relações interpessoais, facilitando a comunicação, a liderança, a resolução de conflitos, entre outros aspectos.	Contribuem para o mercado de trabalho ao promover equipes mais integradas e colaborativas, melhorando a comunicação e reduzindo conflitos. Profissionais com <i>soft skills</i> desenvolvidas trazem benefícios como: maior produtividade, liderança efetiva e ambientes de trabalho mais harmoniosos. Resultando em organizações mais competitivas e adaptáveis.
Semenova; Zelenyuk; Savinov (2021)	No cenário corporativo atual, as organizações valorizam as pessoas como seu maior ativo, reconhecendo que suas habilidades comportamentais, criatividade e capacidade de adaptação impulsionam a inovação e são essenciais para o sucesso e alto desempenho empresarial.	As <i>soft skills</i> potencializam esse diferencial, promovendo inovação, colaboração e engajamento, fatores essenciais para o crescimento sustentável das empresas.
Iqbal et al., (2023)	A ausência de habilidades comportamentais, a exemplo de uma comunicação eficaz pode levar a mal-entendidos e equívocos, enquanto a resistência às mudanças dificulta a adoção de novas tecnologias e metodologias. Assim, desenvolver essas competências é essencial para aumentar a eficiência, promover a satisfação e fortalecer a colaboração no ambiente de trabalho	As <i>soft skills</i> aumentam a eficiência, facilitam a adaptação e fortalecem a colaboração, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

Fonte: Pesquisa (2024).

2.2.1 As *soft skills* e o secretariado executivo.

No mercado de trabalho atual, é insuficiente ter apenas conhecimento técnico, ou seja, dominar exclusivamente as atividades realizadas no cotidiano. É necessário também a priorização das habilidades emocionais. Conforme Jamison (2010), o conhecimento técnico continua sendo necessário, todavia, as instituições compreendem que as habilidades interpessoais, como a comunicação, capacidade de atuar em equipe e gerenciar múltiplos projetos e o compromisso podem gerar resultados significativos na organização, bem como na cultura da empresa e que aliar saberes técnicos e habilidades emocionais, são sinônimo de crescimento profissional e conseqüentemente sucesso das organizações. Possuir estas habilidades podem representar um diferencial tanto no desenvolvimento profissional quanto no mercado de trabalho (Dalago et al., 2020).

Nesse sentido, consoante as modificações e exigências que o mercado fez e permanece realizando, o Secretário Executivo, precisou evoluir em sua formação profissional e assim moldou-se com as transformações externas e internas requeridas pelas organizações pública e privada, conforma cita Barros, et al. (2013, p. 44):

As competências gerenciais utilizadas na atuação do Secretário Executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. Estão presentes ainda na atuação secretarial: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se também, as competências relativas ao pensamento criativo e convívio e gerenciamento da mudança.

Diante das percepções de Barros et al. (2013), a atuação dos profissionais em secretariado executivo pode ser observada em diversos âmbitos da empresa, sendo exigida uma gama de habilidades racionais, além de habilidades interpessoais, para que possam conciliar as demandas da organização, devido ao seu papel multifuncional. Em concordância, com esta linha de pensamentos os autores Tessarini e Saltorato (2018), indicam a presença de um conjunto de habilidades intelectuais e emocionais, assim como competências que serão demandadas aos profissionais da área. Dentre elas, podem ser elencadas: Flexibilidade, conhecimentos avançados em tecnologia da informação, habilidade para lidar sob pressão, criatividade, gerenciamento de tempo, habilidades de trabalhar em equipe, liderança e gerenciamento de conflitos, ou seja, é preciso possuir uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais para ter sucesso no mercado corporativo.

Além disso, Silva e Silva (2013, p. 3) afirmam que “as organizações não desejam mais profissionais estáticos, mas multifuncionais, capazes de desempenhar várias atividades e que tenham visão focada no todo da organização e que busquem melhoria contínua”, reforçando essa tese, os autores complementam que no atual cenário em que as empresas se encontram as pessoas precisam pensar de maneira sistemática, serem criativas, com ideias inovadoras que possam ser aplicáveis e produtivas e ter maturidade para negociar conflitos e interesses que podem surgir (Silva; Silva, 2013).

Em concordância os autores Czekster e Costa (2015), completam informando que no passado, as organizações priorizavam a contratação de profissionais com foco exclusivo em competências técnicas. Contudo, com a valorização da aprendizagem contínua e do uso estratégico do conhecimento dos colaboradores para agregar valor ao trabalho, as habilidades comportamentais passaram a ocupar um papel central nas organizações, e buscam-se por profissionais que tenham um perfil criativo e esteja apto a propor soluções inovadoras, se desafiar e permitir sair da sua zona de conforto, visto as novas mudanças que surgem no meio corporativo. Assim, Chahad (2017), informa que a capacidade de auto-organização, a habilidade para gerenciar múltiplas tarefas e a abertura para receber novos desafios proporciona a empresa um aumento da qualidade em seus talentos.

Perante estas modificações que foram surgindo, o secretário executivo percebeu a importância de lapidar-se e além das funções técnicas, houve a necessidade de aprender e/ou desenvolver suas habilidades emocionais, devido as novas demandas do mundo do trabalho. Entende-se que o profissional de Secretariado Executivo deve “corresponder às características demandadas pelas empresas, com conhecimento dos diversos ramos de atuação e com visão ampla do negócio, capacitado, portanto, para acompanhar as modificações inseridas no mercado” (Santos; Moretto, 2011, p. 22). Consequentemente, esse profissional buscará novas formas de desenvolvimento e “procura por intermédio de sua qualificação e aprimoramento, ser um profissional único dentro do universo organizacional, saindo de uma atuação altamente técnica e passiva, para outra voltada ao nível estratégico” (Lima; Oliveira, 2016, p. 3).

Assim, foi elencado no Quadro 2 as atribuições relacionadas as *soft skills* que os secretários executivos precisam para conciliar as habilidades técnicas, com as habilidades interpessoais dentro da esfera corporativa.

Quadro 2 – Atribuições relacionadas às *Soft Skills*.

Atribuições do secretário executivo	<i>Soft Skill</i> necessária
Controle de agenda e compromissos.	Administração do tempo, flexibilidade e organização.
Atendimentos a clientes e executivos.	Inteligência emocional, boa comunicação oral e ética.
Redigir documentos (atas, ofício, e-mails)	Boa comunicação, escrita, ética e organização.
Organização de eventos.	Planejamento, organização e administração do tempo, flexibilidade e trabalho em equipe.
Atendimento telefônico.	Habilidade interpessoal, boa comunicação oral, empatia e bom humor
Recepção de clientes internos e externos.	Habilidade interpessoal, boa comunicação, empatia e ética.

Fonte: Sousa, Oliveira, Freire (2020, p. 43-44).

O quadro acima exemplifica a conexão entre as atribuições do secretário executivo e as habilidades interpessoais necessárias para realizá-las. O profissional em secretário executivo, deve desenvolver além das suas habilidades técnicas – *hard skills* – as suas habilidades comportamentais, as *soft skills*. Para o processo de desenvolvimento do secretário, na carreira, é necessário refletir sobre objetivos futuros considerando suas atuais competências e habilidades (Marinho, 2015).

2.3 O impacto do ambiente de trabalho sobre as habilidades interpessoais do secretário executivo.

O meio corporativo pode exercer um impacto significativo no progresso das habilidades interpessoais de um profissional, promovendo dinâmicas que permitem aos colaboradores se adaptarem ou não ao espaço em que estão inseridos. A cultura organizacional é marcante sobre os efeitos previstos pela organização, especialmente no desempenho dos colaboradores que tendem a agir de acordo com a cultura imposta pelos líderes e fundadores precisando se adaptar ao meio (Santos; Gonçalves, 2010). Em concordância, os autores Dutra, Dutra e Dutra (2017), explicam que a organização por sua vez, deve estimular o desenvolvimento das habilidades comportamentais dos indivíduos, além de disponibilizar os recursos necessários para que haja o seu pleno desenvolvimento.

Os desafios no ambiente corporativo aos profissionais de secretariado executivo sempre ocorrerão, visto que, as organizações precisam que estes desempenhem funções que vão além da compreensão técnica, fazendo com que desenvolvam habilidades mais adequadas àquele ambiente de trabalho. Por exemplo, para algumas empresas será necessário o desenvolvimento de habilidades de liderança e/ou tomada de decisão e/ou resiliência, isto é,

dependerá como está a situação da organização e as habilidades mais necessárias para aquela ocasião, e assim, uma será mais trabalhada do que outra, dependendo de qual seja mais requerida no cotidiano. No entanto, o profissional de Secretariado Executivo precisa possuir uma gama de habilidades transversais. Pois segundo Almeida e Packard (2018), são esses pontos que afetam ou estimulam o desempenho do profissional e contribuirá para que ele seja capaz de administrar os diferentes desafios profissionais que possam surgir.

O ambiente contribui para moldar a atuação do profissional de secretariado a partir de suas habilidades interpessoais. Por exemplo, ambientes em que a comunicação é solicitada, o secretário executivo deve ter competência para essa ação, já que possui interação constante com colaboradores, clientes e superiores, e isso, fará com que aprimore suas habilidades de oratória. Conforme Medeiros e Hernandes (2010, p. 332), “o profissional de secretariado dentro da organização se comunica o tempo todo, a comunicação verbal e não verbal, estão em sincronia, e esta comunicação faz-se necessária, pois o secretário é o ponto central de contato entre toda a empresa, desde a parte operacional, tático e o estratégico”. Seguindo a mesma linha de raciocínio os autores Martins, Genghini (2021), afirmam que o profissional de SE desempenha o papel de facilitador e impulsionador dos processos de comunicação dentro da esfera organizacional. Com isso, a sua atuação exige habilidades como maturidade emocional, perfil de liderança e capacidade de tomar decisões estratégicas, a fim de sintetizar e passar as informações de maneira eficiente.

Em ambientes conflituosos, o profissional de secretariado terá que potencializar a sua competência em mediar conflitos em detrimento das outras, a fim de se chegar a uma decisão de forma organizada e respeitosa entre as partes. Para Mazulo e Silva (2010) as possibilidades de atuação do secretário são bastante amplas por apresentar características como a comunicação, flexibilidade, adaptabilidade e o desenvolvimento de demais habilidades comportamentais.

Uma dessas atuações está ligada diretamente a gestão de conflitos, sendo um agente negociador na organização, segundo Neiva e D’Elia (2009), o secretário executivo ocupa uma posição de privilégio no ambiente cooperativo, ou seja, trabalha diretamente no nível estratégico de uma organização, estando sempre envolvido com os mais diversos tipos de negociação e sendo um facilitador de conflitos. Segundo Martins-Santos (2015), uma das principais características do profissional de Secretariado é a capacidade de transformar situações adversas em oportunidades de crescimento. Isso requer flexibilidade e adaptabilidade para ajustar-se a diferentes contextos, favorecendo o desenvolvimento de novas habilidades.

Assim, o secretário executivo deve ser capaz de converter momentos de divergência em possibilidades de melhoria, aprimorando continuamente seu desempenho.

Em razão de sua atuação em múltiplas áreas, Lessa e Schell (2015) destacam que o Secretário Executivo transita por diferentes setores, o que demanda o desenvolvimento de uma ampla gama de competências comportamentais. Esse processo contribui para a consolidação de seu perfil profissional, aprimorado continuamente através das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho e as exigências por habilidades que possam agregar ao ambiente corporativo. Assim, torna-se importante que o profissional de secretariado se mantenha em constante qualificação, com uma visão crítica para identificar oportunidades de atuação e equilibrando conhecimentos, habilidades e atitudes (Moreira; Olivo, 2012).

Algumas habilidades são melhores desenvolvidas que outras. Sobre isso, Durante (2012), apresenta em seu estudo as competências comportamentais dos secretários, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências comportamentais do secretário executivo.

Competências comportamentais	Abordagem para o Secretário Executivo
Comunicação	O secretário comunica-se com diferentes públicos, internos e externos, e necessita se fazer entender, caso contrário poderá ocasionar conflitos, mal-entendidos, perda de clientes, por isso essa competência é primordial.
Relação interpessoal	O secretário interage constantemente com pessoas de diferentes níveis culturais, intelectuais e hierárquicos. Controle emocional, tolerância, harmonia, sensibilidade são habilidades necessárias, principalmente para contornar situações adversas e conflitantes.
Liderança	Para o secretário, a liderança é importante, visto que eles estão em contato direto com diferentes públicos, mediando os relacionamentos, catalisando os esforços grupais e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Negociação	O secretário que é um bom negociador, tanto com o público interno quanto externo, maximiza consideravelmente sua empregabilidade e suas contribuições ao negócio.

Fonte: Martin (2016, p. 29) adaptado de Durante (2012, p. 33-35).

Dependendo de onde o profissional estará inserido precisará potencializar suas habilidades comportamentais, seja ela, comunicação, liderança ou intermediação. Para Marques (2012, p. 13), “quanto mais habilidades emocionais e domínio próprio o profissional secretário tiver, melhor será seu crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal”. Segundo Chiavenato (2003), a empresa pode ser vista como um universo próprio, uma sociedade constituída dentro da organização. Assim, como os colaboradores exercem influência sobre a empresa, também são impactados por ela. Essa relação de influência mútua entre organização e indivíduo demonstra como o ambiente corporativo molda os comportamentos e valores de ambas as partes. Dessa forma, Chiavenato (2003), exemplifica:

O ambiente representa todo universo que envolve externamente uma empresa, tudo aquilo que está situado fora da empresa. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais etc. As empresas não vivem no vácuo, isoladas e totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessárias para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações (CHIAVENATO, 2003, p. 71).

Dessa maneira, as mudanças contemporâneas no ambiente organizacional impõem um dinamismo crescente, que exige o desenvolvimento constante de competências voltadas para a melhoria contínua e uma nova flexibilidade em todos os níveis da estrutura organizacional (CODA, 2016). Nesse sentido, Ceitil (2016), informa que esse movimento resulta em um aumento significativo do potencial competitivo das empresas, uma vez que o profissional precisa se adaptar às necessidades organizacionais, aprimorando habilidades existentes e, muitas vezes, adquirindo novas *soft skills* para atender a essas demandas. Pois, segundo Bes (2021), as habilidades comportamentais contribuem tanto para o desempenho individual quanto organizacional.

O ambiente organizacional pode influenciar o desenvolvimento das habilidades comportamentais, devido a diversidade de experiências e interações, proporcionando oportunidades para o aprimoramento das habilidades, umas destacando-se perante as outras, dependendo da organização e conforme mais exigida, mas sabe-se que todas possuem seu valor, bem como relevância na organização. Com isso, o profissional adquire um lugar de destaque entre os gestores, alcança maiores níveis de independência para a execução de novas atividades, e conseqüentemente, o seu campo de atuação (Leal, Dalmau, 2014). Esse reconhecimento e autonomia não só ampliam suas oportunidades de crescimento, mas também contribuem para um impacto positivo nos resultados da equipe e da organização.

Além disso, no atual cenário das organizações entende-se que a tecnologia também é um fator que molda o profissional conforme as necessidades, visto que, é através da tecnologia que o profissional em secretariado executivo está cada vez mais inserido neste meio, por exemplo, através de ferramentas de comunicação como o *Microsoft Teams*, *Zoom*, *Google meet*. Os Secretários Executivos, ao administrar múltiplos canais de comunicação, como e-mails, mensagens instantâneas e aplicativos que auxiliam na comunicação, precisam estar preparados para atender às demandas do ambiente digital, adaptando-se às novas exigências desse contexto (Costa, 2023). Tais ferramentas permitem uma colaboração virtual e conseqüentemente, demandam habilidades comportamentais para se adequar ao meio, como a escuta ativa, organização para gerenciar equipes remotas e reuniões *on-line* de forma eficaz.

Essas atividades foram aprimoradas por avanços tecnológicos voltados para a otimização de tarefas e maior agilidade nos processos, fortalecendo, assim, o papel do Secretariado Executivo em ações de natureza tática e estratégica dentro das organizações, como o gerenciamento do fluxo de informações (AGUIAR; CABRAL, 2017). Outro ponto que pode ser observado é a flexibilidade e a adaptabilidade, visto que são habilidades potencializadas em um ambiente digital, pois é necessário o aprimorando dessas habilidades para se adaptar às mudanças tecnológicas constantes que podem surgir (Costa, 2023). Dessa maneira, os profissionais de secretariado executivo precisam estar preparados para aprender rapidamente novas tecnologias e integrá-las ao seu cotidiano e atividades.

Os secretários executivos podem ainda ser influenciados conforme o ambiente, através de sua liderança. Conforme Maximiano (2000), o estilo de liderança refere-se à maneira como o líder interage com os membros da equipe, seja em contextos coletivos ou individuais, atribuindo e potencializando habilidades. Esses estilos podem ser classificados como autocrático, democrático ou liberal. Maximiano (2007), continua e destaca que a capacidade de liderança está ligada ao processo de motivação mútua entre os líderes e os seus liderados. Em concordância Lyrio (2018), explica que o líder através do estímulo do seu comportamento pode impactar positivamente os seus liderados, conduzindo a bons desempenhos na organização e até mesmo, fazendo com que haja um maior engajamento na equipe. Ou seja, a liderança não é apenas uma via unidirecional, onde apenas o líder influencia os liderados, pelo contrário, o líder depende do engajamento e da motivação de seus liderados para alcançar resultados eficazes. Logo, percebe-se que o relacionamento entre ambos, ocorre uma troca contínua que favorece o desenvolvimento e o sucesso da equipe.

Quadro 4 – Estilos de liderança

Líderes	Ações dos líderes	Colaboradores	Autores
Autocrático	Líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. Ou seja, o poder de decisão e autoridade está centralizado no líder, não deixando com que os liderados participem das decisões e não dando o poder de fala para opinar em acordos.	Subordinados obedecem, aceitam cegamente, desconhecem e não participam das decisões.	Maximiano (2008) Souza, Correia, Barbosa (2020)
Democrático	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder. Neste estilo de liderança há uma boa relação entre líder e os seus liderados, proporcionando a confiança e participação da equipe.	Subordinados colaboram, participam, sugerem, decidem, ajudam e cooperam com as decisões juntamente com o líder.	Maximiano (2008) Souza, Correia, Barbosa (2020)
Liberal	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Ou seja, neste	Subordinados fazem o que quer, juntamente com os	Maximiano (2000)

	tipo de liderança o líder está aberto para ouvir, confiar nas opiniões dos liderados e o líder participa pouco nas decisões da organização.	outros liderados sem muita participação do líder na tomada de decisões.	Souza, Correia, Barbosa (2020)
--	---	---	--------------------------------

Fonte: Pesquisa (2024).

A próxima seção aborda os procedimentos metodológicos, com o objetivo de detalhar os caminhos e métodos utilizados para a realização deste estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve a estratégia metodológica que foi realizada através do modelo qualitativo, objetivando encontrar possibilidades de respostas para a problemática apresentada. Nele, possui o tipo de pesquisa adotado, além de especificar a forma em que os dados foram coletados e analisados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para a realização deste trabalho optou-se pela metodologia qualitativa, pois é caracterizada por um espectro de métodos e técnicas, adaptando a pesquisa realizada, onde há um envolvimento entre o pesquisador e a fonte de dados (GIL, 1999). Essa abordagem permite uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados, capturando nuances e detalhes que seriam difíceis de identificar com métodos quantitativos.

A pesquisa qualitativa possui características distintas em relação à pesquisa quantitativa. Conforme Flick (2009), para que a metodologia qualitativa ocorra de forma adequada, quatro aspectos precisam ser respeitados e considerados: a escolha do método e das teorias que serão utilizadas na pesquisa; a análise das diversas perspectivas escolhidas; a busca pelo questionamento por parte do pesquisador em torno da pesquisa como parte da produção do conhecimento; a diversificação das abordagens e métodos.

O presente estudo é caracterizado como descritivo, Moreira (2004) aponta que seu foco está na interpretação. As descrições do fenômeno estudado permitem que o pesquisador perceba, analise e interprete as opiniões dos entrevistados, bem como capture informações pela expressão facial, ou seja, realiza uma leitura comportamental, auxiliando na compreensão dos significados que as pessoas atribuem ao determinado fenômeno.

Quanto aos meios, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo, uma vez que envolve a coleta direta das informações no ambiente em que os fenômenos ocorrem, possibilitando uma análise mais aprofundada e contextualizada. Pois conforme, José Filho (2006, p. 64) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos”. Nessa perspectiva, o percurso metodológico adotado para a construção do presente trabalho, em síntese, se constitui de levantamento bibliográfico em bases como a Web of Science, a Scopus e no portal de teses e dissertações da CAPES. Somando a buscas realizadas

nos repositórios institucionais da UFC (Universidade Federal do Ceará) e na UECE (Universidade Estadual do Ceará). Nesta busca foram utilizadas as palavras-chaves: ‘habilidades comportamentais’, ‘habilidades em secretariado’, ‘conhecimentos em secretariado’, ‘*soft skills*’, ‘habilidades transversais’. Esta etapa contribuiu para o conhecimento sobre o desenvolvimento das habilidades comportamentais e o secretariado executivo, e assim, delinear as lacunas a serem preenchidas com a contribuição desse trabalho.

3.2 Técnica e instrumento de coleta de dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas de forma presencial com profissionais da área de gestão de pessoas e gestores, que participam dos processos seletivos dos candidatos de secretariado executivo, os quais foram fontes de informação na busca do entendimento pretendido. As entrevistas ocorreram em um Instituto Científico Tecnológico e de Inovação - ICTI, o qual atua em projetos de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação - PD&I. A entrevista desenvolvida e aplicada, foi composta por 9 questões, sendo 3 fechadas e 6 abertas, “também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 204). Esse formato visa obter respostas mais detalhadas e enriquecedoras, permitindo uma análise mais profunda das percepções e experiências dos participantes.

Desse modo, conforme Gil (2002), a entrevista semiestruturada, também permite que o entrevistador retome a questão original ao perceber desvios, ao passo que o entrevistado tem a liberdade de falar abertamente sobre o assunto elencado. Tal flexibilidade é necessária para a obtenção de dados detalhados, pois permite que o entrevistador explore temas relevantes que surgem durante a conversa e que podem não estar previstos no roteiro inicial. Além disso, a natureza semiestruturada da entrevista cria um ambiente mais natural e confortável para o entrevistado, o que pode levar a respostas mais autênticas e profundas.

Portanto, a partir das leituras de Fleury e Fleury (2011) foi elaborado o modelo de entrevista a ser utilizado, ele aglutina os principais questionamentos pensados pelos autores na busca da compreensão do tema somados aos acréscimos a partir da percepção do pesquisador e das especificidades encontrada no desenvolvimento desse trabalho.

3.3 Universo e seleção dos sujeitos da pesquisa.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa adota uma abordagem interpretativa para entender a complexidade do mundo social e cultural. Nessa forma de estudo, os pesquisadores se inserem nos ambientes onde os fenômenos ocorrem, buscando entender a realidade a partir dos significados que as pessoas dão às suas experiências. Esse processo envolve observar comportamentos, interações e pontos de vista de maneira aprofundada, valorizando a subjetividade e reconhecendo que as vivências humanas não se resumem a dados numéricos.

Dessa maneira, o universo da pesquisa foi delimitado a profissionais de Recursos Humanos e gestores que trabalham diretamente com perfis de secretário executivo de um Instituto Científico Tecnológico e Inovação, que possui vínculo com PD&I – Pesquisa Desenvolvimento e Inovação em Fortaleza.

A escolha por essa instituição decorre de sua atuação destacada no campo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), oferecendo um ambiente que favorece o desenvolvimento de entrevistas qualitativas pela proximidade e acesso a profissionais da área. A inserção do pesquisador nesse contexto facilita a coleta de dados relevantes e torna o processo de interação mais fluido e produtivo, visto que as entrevistas ocorreram de forma presencial. Além disso, o Instituto conta com uma quantidade significativa de profissionais em formação em Secretariado Executivo, o curso que tem se consolidado como uma das principais formações para a ocupação de cargos administrativos, financeiros e funções na área de projetos, o que assegura a qualidade e a pertinência das informações obtidas para a presente pesquisa.

Os critérios de seleção dos participantes são definidos por: a) atuar no processo de seleção de perfis direcionados aos secretários executivos; b) já terem possuído contato com profissionais da área de secretariado executivo e c) serem parte de um Instituto Científico Tecnológico e Inovação em Fortaleza.

Quadro 5 – Critérios de definição do público abordado

Universo/Sujeitos	Critérios	Quantos
Instituto Científico Tecnológico e Inovação, que possui vínculo com PD&I em Fortaleza	A escolha deu-se pela inserção do pesquisador no contexto, facilitando a coleta de dados relevantes e tornando o processo de interação mais fluido e produtivo. Além disso, o Instituto conta com uma quantidade significativa de profissionais em formação em Secretariado Executivo, o que assegura a qualidade e a pertinência das informações obtidas para a pesquisa.	01
Profissionais de Recursos Humanos e gestores que trabalham diretamente	a) atuar no processo de seleção de perfis direcionados aos secretários executivos;	05

com perfis de secretário executivo de um Instituto Científico Tecnológico e Inovação, que possui vínculo com PD&I em Fortaleza.	b) já terem possuído contato com profissionais da área de secretariado executivo; c) serem parte de um Instituto Científico Tecnológico e Inovação em Fortaleza.	
Respondentes da pesquisa	Aqueles que foram abordados e participaram.	04

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os participantes foram abordados através do canal de comunicação oficial da empresa (*Teams*), a escolha foi motivada pelo fato do *Teams* ser a plataforma oficial utilizada para interações e colaborações internas na empresa. Essa ferramenta não só proporciona familiaridade aos colaboradores, como também facilita a comunicação entre as partes, promovendo uma experiência fluida e integrada ao contexto corporativo, onde foi encaminhado o convite para participação da entrevista. A seleção dos sujeitos da pesquisa teve como objetivo obter contribuições valiosas de profissionais da área de desenvolvimento humano e gestores que atuam diretamente com secretários(as) executivos(as). Buscou-se, assim, identificar os principais desafios que esses profissionais enfrentam no exercício de suas funções e mapear as *soft skills* mais exigidas para essa ocupação.

A pesquisa foi conduzida de acordo com os princípios éticos estabelecidos, garantindo a transparência e a proteção dos direitos dos participantes. Sendo assim, para assegurar a conformidade com os preceitos éticos, todas as gravações foram realizadas somente mediante autorização explícita dos envolvidos, com o devido registro dessa autorização no próprio arquivo de áudio. Dessa forma, busca-se preservar a integridade da pesquisa e o respeito à privacidade dos participantes, assegurando que sua participação seja voluntária e consentida.

3.4 Análise das informações coletadas

Após ser realizada a etapa de coleta de dados, feita por meio de entrevistas, inicia-se o processo de análise, para o qual foi adotada a técnica de análise social do discurso. Conforme abordado por Caregnato e Mutti (2006), essa técnica busca investigar os significados expressos em variados tipos de produções, sejam elas verbais ou não verbais, desde que apresentem elementos concretos que possibilitem interpretação e análise, gerando sentidos compreensíveis. Como afirma Godoi (2006, p. 398), “[...] dada a complexidade e pluralidade do discurso nos estudos organizacionais, a sua análise demanda a utilização de metodologias de pesquisa sofisticadas, capazes tanto de interpretar as mensagens explícitas quanto de desvendar os sentidos ocultos, os silêncios, as omissões.”

As etapas do processo de análise dos discursos são: passagem da superfície linguística para o objeto discursivo; passagem do objeto discursivo para o processo discursivo; constituição dos processos discursivos (MELO 2011; SANTOS, OLIVEIRA E SAAD 2021).

Portanto, para o desenvolvimento desta pesquisa, adota-se inicialmente o objetivo de transcrever com precisão os relatos obtidos durante a entrevista. Buscou-se registrar todas as informações possíveis, incluindo vícios de linguagem, repetições e pausas nas falas dos participantes, a fim de garantir a máxima fidelidade ao material coletado. Essa abordagem visa facilitar a compreensão e tornar a interpretação mais eficaz, de modo que cada elemento presente nos discursos contribua de maneira integral para a análise dos dados.

Em seguida, organizou-se os depoimentos mais relevantes para atingir os objetivos deste estudo. Esses relatos foram organizados por tópicos, com base em uma estrutura que permita examinar minuciosamente de acordo com a proposta de analisar a contribuição para o desenvolvimento das *soft skills* nos secretários executivos, a partir da evolução do curso; identificar as habilidades comportamentais dos secretários executivos e o impacto no seu desempenho profissional. Além disso, pretendeu-se avaliar de que forma o ambiente de trabalho influencia o aprimoramento das habilidades interpessoais desses profissionais, fornecendo uma compreensão aprofundada dos fatores que moldam o perfil comportamental no contexto corporativo atual.

Ao final os depoimentos coletados foram confrontados com a fundamentação teórica discutida ao longo da pesquisa. Esse procedimento permitiu identificar pontos de aproximação e discordância entre as experiências práticas relatadas pelos participantes e os conceitos abordados na literatura pelos autores. A análise foi enriquecida pelo olhar crítico do pesquisador, que buscou verificar os dados em profundidade, proporcionando uma compreensão minuciosa, bem como haver uma reflexão dos resultados coletados, a fim de contribuir para um entendimento mais completo das dinâmicas estudadas.

Quadro 6 – Resumo da metodologia da pesquisa

Tipo de pesquisa	Levantamento de dados, com abordagem qualitativa e caráter descritivo;
Objetivo	Identificar as habilidades comportamentais dos secretários executivos e o impacto no seu desempenho profissional, bem como investigar a influência do ambiente de trabalho no desenvolvimento das habilidades interpessoais;
Grupo pesquisado	Profissionais de Recursos Humanos e gestores que trabalham diretamente com perfis de secretário executivo
Instrumento de coleta de dados	Questionário semiestruturado composto por 9 perguntas, sendo 3 fechadas e 6 abertas, direcionadas a profissionais de RH e gestoras, a fim de captar a percepção dos mesmos sobre as competências comportamentais do secretário executivo e

	avaliar de que forma o ambiente de trabalho influencia o aprimoramento das habilidades interpessoais.
Análise de dados	Análise social do discurso transcrevendo com precisão os relatos obtidos durante as entrevistas, buscando-se registrar todas as informações possíveis, incluindo vícios de linguagem, repetições e pausas nas falas dos participantes.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A seção seguinte apresenta a análise dos resultados obtidos, afim de, após interpretados, ser possível compreender as questões de pesquisa que permeiam este trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os participantes desse estudo foram Profissionais de Recursos Humanos e gestores que trabalham diretamente com perfis de secretário executivo. Os dados dos participantes estão descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Idade	Função	Tempo de atuação na empresa
E1	26 – 30 anos	Recursos Humanos	1 ano e 3 meses
E2	26 – 30 anos	Recursos Humanos	3 anos
E3	20 – 25 anos	Gestor(a) de Projetos	2 anos
E4	20 – 25 anos	Gestor(a) do Financeiro	3 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Neste quadro de identificação, apresentam-se quatro profissionais com suas respectivas informações. Cada um deles possui uma idade, função e tempo de atuação na área em que atuam. Esses dados fornecem uma visão geral dos profissionais e suas experiências dentro das suas posições na organização.

4.1 – Entendimento dos profissionais sobre a adaptação das *soft skills* na atuação do secretariado executivo

Com base nas entrevistas, as *soft skills* mencionadas pelos entrevistados durante o processo de entrevista estão descritas no quadro 8:

Quadro 8 - *Soft skills* mencionadas pelos entrevistados

Flexibilidade	Liderança
Proatividade	Empatia
Comunicação	Gestão de conflitos
Adaptabilidade	Ética
Inteligência emocional	Gestão de pessoas
Gestão de tempo	Organização
Autonomia	Aprendizagem contínua

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

De acordo com as entrevistas, pode se dizer que a adaptação das soft skills na atuação do secretariado executivo, deu-se através de alguns acontecimentos:

E1 - “Entra muita a questão do secretário executivo ter esse perfil mais generalista, que tem o conhecimento dinâmico de várias áreas e por conseguir se inserir facilmente e conseqüentemente eu vejo que a soft skills ela tem um fator primordial, porque se a pessoa não tem a flexibilidade, proatividade a própria disponibilidade e interesse de se desenvolver, aprender e de ter essa visão macro do todo, o secretário executivo não se sairia tão bem no mercado. [...] e devido a essa mudança no cenário de trabalho é importante ser trabalhado tanto para os professores, como também para os estudantes de secretário esse dinamismo.”

Sendo assim, essa perspectiva dialoga com os argumentos de Nonato Júnior (2009), ao informar que o secretário executivo é dotado de competências que o tornam adaptável a diferentes ambientes empresariais. Entre essas competências, Nonato Júnior (2009), destaca o conhecimento holístico, a flexibilidade de atuação, habilidades em processos decisórios, gestão de recursos e pessoas, características essenciais para o suporte às estruturas organizacionais. As demais entrevistadas alinhadas ao pensamento do autor continuam informando que:

E2- “Dois pontos que eu vejo muito forte, são as habilidades de adaptabilidade e de comunicação [...] eu percebo que o profissional consegue realmente se adaptar muito fácil naquele cenário, naquelas demandas e quando eu avalio também o contexto que o Instituto está inserido, eu posso afirmar que é um contexto que a adaptabilidade é na verdade a base para o que a gente precisa e nem todo mundo tem e eu vejo muito forte no secretariado executivo [...].”

E3- “Eu acho que adaptação ela ocorre de forma muito natural, uma vez que o profissional em secretariado executivo [...] é um profissional muito aberto a mudanças e muito adaptável [...].”

E4- “[...] então, eu percebo que estes profissionais conseguiram acompanhar né, e além de acompanhar também pega isso e adapta a realidade, eu acredito que os secretários executivos possuem essa magnitude na profissão de conseguir fazer isso.”

Tais afirmações corroboram com as informações de Santos; Marreto (2011); Rodrigues, et. al (2016) e Kovaleski (2019) de que as mudanças globais e locais demandam profissionais capazes de lidar com as incertezas do mercado e se adaptar às necessidades emergentes das organizações, através de competências comportamentais para promover sua integral formação. É perceptível como o desenvolvimento dessas habilidades transversais está relacionado ao papel multifuncional do secretário executivo, que regularmente atua como mediador entre diferentes áreas da organização, além de interpretar, adaptar e implementar soluções de maneira eficaz. E isso decorre da necessidade de se adaptar às mudanças e a habilidade de acompanhar as transformações organizacionais. Os relatos evidenciam a relevância dessas competências no contexto prático da profissão, corroborando com a literatura

acadêmica e reforçando a importância da formação contínua para atender às novas demandas organizacionais.

4.2 – Entendimento de quais *soft skills* para os(as) entrevistados(as) são essenciais para se adaptar ao ambiente corporativo.

Como visto no referencial teórico, as *soft skills* possuem um papel para o desenvolvimento do profissional no ambiente de trabalho, bem como para a sua adaptação, uma vez que pode prevalecer uma mais que outra, dependendo do ambiente em que o secretário executivo está alocado, pois dependendo do contexto será demandado uma ou mais *soft skills* necessárias para aquela atmosfera organizacional. De acordo com, Ceitil (2016), a adaptação dos profissionais às demandas organizacionais, com o aprimoramento de habilidades e a aquisição de novas *soft skills*, eleva significativamente a competitividade das empresas. Pois, para Bes (2021), as habilidades comportamentais impactam tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

Com base na entrevista percebe-se algumas *soft skills* que possuem maior relevância no contexto organizacional a qual os secretários executivos estão inseridos, assim, os entrevistados relatam:

E1- “Tem dois que são muito importantes, o primeiro é a adaptabilidade, pois o cenário em que os secretários hoje estão inseridos no instituto que trabalha com pesquisa e tecnologia. Os processos mudam muito e mudam muito rápido, então o ambiente extremamente dinâmico precisa de profissionais que saibam ser adaptáveis e com isso, também precisa ter a inteligência emocional, porque ao mesmo tempo em que muda ele mexe com algumas coisas que já estavam prontas e solucionadas e se o secretário executivo não tem inteligência emocional para entender e seguir em frente com as mudanças, torna o processo difícil.”

E2- “inteligência emocional e gestão de tempo definitivamente são *soft skills* essenciais [...] nós temos um tempo reduzido consequentemente para fazer as entregas como também acontece muitas vezes de tínhamos algo previsto e ao longo que estamos desenvolvendo muda, a rota é recalculada. [...] bem como a gestão de tempo, já que temos prazos definidos para tudo e em muitos casos a rota é recalculado, então algo que estava previsto para ser entregue em 15 dias, agora temos só 5 dias então essa gestão de tempo é muito importante.”

E3- “Adaptabilidade, já que o instituto é uma empresa projetizada, então a gente trabalha por projetos e para projetos. Então você precisa tá adaptado a diferentes projetos, diferentes processos, porque cada setor tem o seu processo, precisa ser muito flexível as mudanças e do nada surge uma demanda urgente, você tem que saber gerir o seu tempo também. Mas outra que eu acho imprescindível tanto no instituto como no contexto geral de empresa é a comunicação. Porque se você não é uma pessoa comunicativa, certamente você vai enfrentar muitos problemas em qualquer empresa e em qualquer área da sua vida como um todo e como um dilema que possui aqui é o “óbvio precisa ser dito”. Então, a comunicação é fundamental em tudo e para tudo.”

E4- “Adaptabilidade e autonomia e proatividade. O motivo de escolher esses dois são, a adaptabilidade tá muito presente na vida do profissional de secretariado executivo [...] O segundo ponto que é a autonomia e proatividade eu vejo em muitos profissionais de secretariado executivo, pois eles possuem esse que de realmente eu vou tentar resolver o problema sozinho, sem precisar ter que ficar pedindo.”

Essas afirmações estão em consonância com o que foi defendido pelos autores Barros et al. (2013), que destacam que as competências gerenciais do Secretário Executivo abrangem habilidades interpessoais, por exemplo, a comunicação eficaz, construção de equipes, além de competências como planejamento, organização, administração do tempo e inteligência emocional. Além disso, o pensamento crítico também se revela indispensável para a análise de informações e a contribuição em negociações e processos decisórios. De forma complementar, essas ideias estão alinhadas com os argumentos de Rodrigues et al. (2016), que enfatizam a importância do desenvolvimento de competências comportamentais para a formação integral do Secretário Executivo. Dalago et al., (2020), afirma que a partir dessas competências o profissional pode trazer vantagens competitivas no ambiente de trabalho, já que irá dispor de competências que o ajude em suas atividades. Citadas competências, possibilitam que esses profissionais adaptem de forma sistemática o seu perfil às novas demandas e exigências do mercado de trabalho, garantindo sua relevância e eficácia no ambiente organizacional, para se adaptar, aprender e/ou desenvolver novas *soft skills*.

4.3 – Percepção se o perfil dos secretários executivos mudou ao longo do tempo.

Esse tópico tem o intuito de identificar a percepção dos entrevistados se o perfil dos profissionais de secretariado executivo mudou ao longo do tempo para se alinhar as novas exigências no mercado. Foi possível perceber que, todos concordaram que o perfil passou por mudanças devido ao contexto e as circunstâncias que propiciaram estas modificações.

E1- “Eu acredito que sim, eu nunca tinha dito contato antes, mas eu conheço secretárias. Então, acho que sim, porque antes eu vejo que era algo mais engessado, a pessoa fazia aquilo e pronto, sendo algo mais técnica, voltado para documentos, burocrático. Hoje o secretário executivo ele tem que ter muito do que falei no início, sobre adaptação, flexibilidade. Então hoje eu vejo que esses perfis já saem da universidade pronto pra se inserir de fato em todos os contextos, já vem com esse perfil de generalista, então teve essa mudança sim.”

Assim como exposto no referencial teórico o secretário executivo passou por diversas mudanças, seja em sua estrutura, seja em leis que consolidaram a profissão, bem como mudanças nos perfis dos profissionais para alinha-se as novas exigências do mercado. Santos e Moreto (2011), reforçam que essa mudança é decorrente da necessidade de corresponder às características exigidas pelas empresas, possuindo conhecimento sobre diversos ramos de

atuação e uma visão ampla do negócio, e assim estar capacitado para acompanhar as modificações no mercado. Os demais entrevistados alinham-se com os autores.

E2- “[...] Então, respondendo a pergunta a principal mudança realmente foi essa, pois antes era muito focado na questão técnica e isso acontece hoje ainda sim, mas o que faz o profissional de secretariado executivo se destacar ali no mercado de trabalho para além desse domínio de diversas áreas realmente são as *soft skills* é realmente conseguir lidar com esse mundo de áreas, porque não é qualquer profissional, na verdade a gente ver as outras áreas seguindo o caminho contrário de se especializar somente em um contexto e ter acesso apenas um contexto, já eu não vejo isso no secretariado executivo, pelo contrário é estimulado que você percorra por todas as áreas, por todos os contextos e hierarquia. Enfim, para mim esse é a grande mudança e eu entendo que é até uma diferença em relação ao início da atuação inicial do secretariado executivo.”

E3 – “Sem dúvidas que sim, eu lembro muito no início da profissão que foram os escribas que iniciaram, tudo mais e tinha as secretarias de parlamentares, governantes, que tinham funções eu não diria robotizadas, mas muito no sentido de fazer uma pauta de reunião, relatório, servir um café e hoje em dia não. Então, a gente ver a atuação de um secretário executivo na gestão, na gestão estratégica, em um posicionamento estratégico dentro de uma organização, atuação no setor de recursos humanos. Então eu acho que mudou assim de forma muito grande e a tendência é que mude muito mais, porque os profissionais vão se especializando, vai se ramificando em diferentes áreas e as pessoas vão conhecendo o profissional.”

E4- “Com certeza mudou, o secretário começou com uma profissão, eu não diria retrograda, mas sim operacional né, desde os escribas que escreviam nos papiros, as leis e tudo mais. E a profissão de secretário ainda tem o estigma de ser a pessoa que atende o telefone, que serve o café que faz esse tipo de coisa e infelizmente a gente não pode deixar de citar, porque infelizmente é a visão que a maioria das pessoas desentendidas tem né. Eu acho que o secretariado ele parou de ser visto, na verdade ele está lutando para parar de ser visto como trabalho e ser visto como profissão. Então, eu realmente acredito que o secretário executivo mudou demais e conseguiu se alinhar as novas exigências, na verdade consegue ir além disso.”

Nonato Júnior (2009), destacou que o Secretariado Executivo teve suas origens nas antigas civilizações, como a egípcia e a romana, onde os escribas eram responsáveis por tarefas essenciais como registros, redações e traduções. Jamison (2010), acrescenta que, a profissão passou por mudanças seja em sua atuação como também em suas habilidades, embora o conhecimento técnico seja indispensável, as habilidades interpessoais têm o seu papel na geração de resultados para a organização e na cultura empresarial. Rodrigues et al. (2016) e Dalago et al. (2020), complementam essa visão, afirmando que, além das competências técnicas, os profissionais devem desenvolver competências comportamentais, por exemplo, a comunicação, capacidade de gerenciar equipes e a facilidade para lidar com as mudanças o que permite adaptar o seu perfil às exigências do mercado de trabalho e promover sua formação integral. Citados autores convergem na ideia de que a soma entre os saberes técnicos e os comportamentais são essenciais para o sucesso no campo do Secretariado Executivo e em qualquer área profissional.

4.4 – Entendimento de quais mudanças no mercado de trabalho mais influenciaram o desenvolvimento das *soft skills*.

Quando questionado sobre quais mudanças no mercado de trabalho mais influenciaram o desenvolvimento das habilidades comportamentais nos secretários executivos, de maneira unânime todas as respostas estavam direcionadas para a tecnologia e aos efeitos da globalização.

Essa percepção dos entrevistados é corroborada por Barbosa e Estender (2014), ao afirmarem que a globalização trouxe mudanças significativas no compartilhamento de informações, promovendo a disseminação de ideias, culturas e tendências de mercado, conseqüentemente esse contexto dinâmico exige que os profissionais sejam atentos e adaptáveis às mudanças. Em resposta a esse compartimento de informações e meios tecnológicos, as organizações têm adotado novas práticas de gerenciamento para se tornarem ainda mais competitivas, lucrativas e adaptando os seus colaboradores ao novo contexto demandando pelo mercado, o que pode ser ilustrado nas afirmações dos entrevistados, a seguir:

E2 – “Às ferramentas vem influenciando muito nisso, porque hoje a gente tem tudo online tudo é automatizado, tudo é tecnológico. Então as ferramentas foram e são ferramentas importantes porque como eu já havia falado antes, não é somente a técnica, não é eu fazer somente uma planilha, não é somente eu saber preencher um sistema com informações, mas sim eu entender o que estou fazendo, para onde eu vou. Então, o que eu percebo que realmente houve uma mudança foi o uso de ferramentas, vir cada vez mais para essa parte tecnológica, tornando o profissional cada vez mais atualizado das novas tendências no mercado.”

E3 – “Eu sempre uso e acredito que se encaixa para tudo a globalização, uma vez que a globalização é um negócio global que atinge todo mundo e muito no sentido que hoje em dia a gente é bombardeado por informações, bombardeado por inúmeras demandas puxando mais pro lado organizacional. Então a todo segundo você tem que tá apto a receber coisas novas, repriorizar outras demandas, criar novas demandas. Então eu acho que a principal assim em mudança foi veio da globalização e com o boom de informações e esse boom de informações decorre para diversas outras coisas que como eu disse né, de novas atividades a fazer, novas *soft skills* a desenvolver, como a comunicação e a gestão do tempo.”

Aguiar e Cabral (2017) reforçam que os avanços tecnológicos, focados principalmente na otimização de tarefas e na agilidade dos processos, aprimoraram as atividades e habilidades do Secretariado Executivo, fortalecendo seu papel nos níveis estratégicos e tático, por exemplo, no gerenciamento eficiente do fluxo de informações nas organizações. Os entrevistados 1 e 4 compartilham essa mesma percepção.

E1- “Principalmente a tecnologia, eu acho que a tecnologia é o fator que mais influenciou essa mudança para ter esse desenvolvimento das *soft skills*, já que a tecnologia está em constante mudança e se atualizando, então o profissional também precisa acompanhar essa mudança juntamente com a tecnologia.”

E4- “A tecnologia sem sombra de dúvidas foi um dos fatores que ajudou no desenvolvimento das *soft skills* dos secretários executivos, não somente deles, mas de maneira geral né, já que hoje o mundo está conectado e com isso vem mudanças de maneira rápida e inesperada, então os profissionais também precisam se adaptar de maneira rápida.”

Paralelamente aos demais autores, Tessarini e Saltorato (2018), reforçam a importância de haver o conjunto integrado de habilidades intelectuais e emocionais para o secretário executivo, a exemplo da flexibilidade, conhecimentos avançados em tecnologia da informação, capacidade de trabalhar sob pressão, criatividade e gerenciamento do tempo. Essas competências evidenciam a necessidade de o profissional ser completo, adaptável e comprometido com o aprimoramento constante de suas habilidades comportamentais, juntamente com os meios tecnológicos, a fim de otimizar os processos e deixá-los cada vez mais integrado e eficiente.

4.5 – A percepção do impacto da evolução profissional nas *soft skills* do secretariado executivo.

Silva; Silva (2013) e Chahad (2017), afirmam que as organizações buscam profissionais multifuncionais, que saibam gerenciar múltiplas tarefas e que detenham habilidades técnicas e comportamentais, para que sejam capazes de executar diversas atividades, com uma visão sistêmica voltada para o todo da organização e um compromisso constante com a melhoria contínua.

Nesse sentido, as respostas dos entrevistados, vão ao encontro do pensamento dos autores:

E1 – “O profissional precisou se manter atualizado, se desenvolver e entra muito aquele aspecto de uma imagem do secretário meio engessado, que sempre está ligado a funções mais operacionais, burocráticas, mais administrativas. Mas sabemos que a realidade hoje não é essa, pois o secretário executivo consegue caminhar por todos os setores, eu já vi secretário executivo atuando na administração, financeiro, marketing, RH e isso só mostra a facilidade e diversidade do curso por andar nos setores e conseguir se comunicar com todos os níveis.”

E2- “Pelo que eu conheço do secretariado executivo, eu diria que antes quando o secretário executivo ficava apenas responsável por transcrever informações de uma reunião, preencher planilhas resumia as pessoas a um “Be a ba” de a é isso que tu faz e você se resume a isso aqui. A partir de que teve uma mudança necessárias [...] com isso, vem habilidades como adaptabilidade, sair de um cenário “pequeno” e ir para um cenário muito “maior” de atuação e consequentemente vem a gestão de tempo, porque agora tem bem mais demanda e bem mais cenários para atuar, além do nível de detalhes que tem acesso e áreas que tem acesso.”

E3 – “Eu acho que impactou no afloramento das habilidades comportamentais que querendo ou não a gente eu não diria obrigado, mas foi necessário que a gente

evoluísse ao modo que evoluísse a profissão, evolua também as habilidades comportamentais, por exemplo, a visão estratégica. Antigamente, eu tenho 100% de certeza que o secretário executivo não era tão instruído a ter visões estratégicas, porque tinha-se a ideia de ser algo monótono e com a evolução da profissão, o reconhecimento que foi adquirido, teve algumas habilidades que foram mais aforadas e mais pegadas como liderança que o secretariado executivo tem até uma cadeira de gestão secretarial, que é um cargo de liderança e decorre de outras funções.”

E4 – “O contexto com certeza impactou as profissões e o secretário executivo não seria diferente, pois a profissão a princípio era algo mais técnico né, mas com essas mudanças no mundo, as empresas procuraram cada vez mais profissionais ainda mais capacitados que tenham ótimas *soft skills*, liderança, comunicação, empatia. Então sim, o secretário executivo mudou com as mudanças no meio.”

Concordando Heckman e Kauzt (2012) informam que através das competências transversais facilitam a compreensão dos fatores internos que influenciam o comportamento e a ação dos indivíduos. Uma vez que, segundo Lima e Oliveira (2016), os profissionais de secretário executivo devido ao contexto e as novas exigências do mercado, procuraram por meio da qualificação e aprimoramento, se destacar como único no ambiente organizacional, transitando de uma atuação técnica e passiva para uma atuação técnica somado as habilidades comportamentais. Logo, entende-se que o secretariado executivo foi mudando conforme as demandas que estavam a surgir e passando de uma profissão altamente técnica, para uma profissão que unisse essas duas fontes de conhecimento *hard Skills* e *soft Skills*.

Para Silva, Neto e Gritti (2020), as habilidades transversais contribuem para o mercado de trabalho ao fomentar equipes integradas e colaborativas, aprimorar a comunicação e minimizar conflitos. Profissionais com *soft skills* desenvolvidas promovem maior produtividade, facilidade de adaptação, liderança eficaz, ambientes mais harmoniosos, tornando as organizações mais competitivas e adaptáveis. E assim, percebe-se com base nas reflexões apresentadas tanto pelos autores, bem como as percepções dos entrevistados que as *soft skills* possuem sua importância para o mercado de trabalho, especialmente ligado ao Secretariado Executivo. Essas habilidades comportamentais, além de aprimorarem o desempenho dos profissionais, garantem uma maior capacidade de adaptação às constantes mudanças organizacionais que podem surgir.

4.6 - Análise de quais *soft skills* são essenciais no SE e os seus impactos.

A comunicação foi identificada como um dos fatores principais para um desempenho eficaz do profissional em secretário executivo, “A comunicação é imprescindível, seja no ambiente organizacional ou âmbito pessoal” (Entrevistado 3). Em consonância, “A comunicação é a base de tudo, se eu não me comunico e eu não falo o outro não tem como

adivinhar isso. Então eu realmente acho que o desempenho eficaz de um secretariado realmente nasce disso [...]” (Entrevistado 4).

Portanto, a comunicação, juntamente com a capacidade de negociação, é imprescindível seja em ambientes organizacionais, familiares e/ou acadêmicos. A partir de uma comunicação assertiva, o profissional de secretariado executivo consegue desempenhar com eficácia o seu papel como ponto central entre os níveis hierárquicos. Medeiros e Hernandes (2010), relatam que o secretário executivo atua como o principal ponto de contato dentro da organização, comunicando-se constantemente de forma verbal e não verbal. Essa habilidade comportamental que é a comunicação conecta os profissionais em diferentes níveis organizacionais, sejam eles o operacional, o tático ou o estratégico. Paralelamente, Martins, Genghini (2021), afirmam que o profissional de SE atua como mediador, bem como promotor da comunicação no ambiente corporativo.

O entrevistado 2 aborda a gestão de conflitos, que está alinhada com o que foi informado pelos outros entrevistados, bem como com os autores citados.

E2 – “Gestão de conflitos, trazendo para o contexto do RH, se você for uma pessoa que não conhece no detalhe o secretariado executivo, você for pensar de fora e pensar que quando existir um conflito serão as pessoas de psicologia que vão tratar essa questão. E surpreendentemente não, atualmente quem está atuando hoje na gestão de conflitos mais a fundo é o profissional de secretário executivo.”

Neiva e D’Elia (2009), reforçam ao enfatizar que o secretário executivo ocupa uma posição de destaque no ambiente corporativo, pois sua atuação envolve a participação em diversas negociações e a mediação de conflitos, tornando-se um facilitador na interação entre diferentes partes. Nesse cenário, a comunicação, tanto verbal quanto não verbal, torna-se uma habilidade indispensável para o desempenho eficaz do profissional. Nesse sentido, ao analisar o que foi informado pelos entrevistados E1 e E2, percebe-se que a descrição e a ética foram os pontos que mais chamaram atenção de ambos.

E1- “Tendo em vista que as atividades do secretários(as) executivos(as) que a gente tem aqui na empresa é muito voltado para questões de financeiro, administrativo, recursos humanos, tanto a descrição como a ética é um fator que é extremamente importante, porque ele lida até mesmo com informações sigilosas, lida com informações de pagamento, lida com questões contratuais é de extrema importância que o profissional tenha esse posicionamento ético né”

Reforçando a importância da descrição e da ética pelo secretário executivo, por sua atuação multifuncional em diversos setores no ambiente organizacional. O entrevistado 2 informa que:

“Cada projeto de pesquisa tem a sua confidencialidade, as pessoas envolvidas naquele projeto que tem acesso aquelas informações, ela não podem sair espalhando por aí, sei que isso já é uma exigência no mercado de trabalho, mas aqui torna-se ainda mais evidente, assim a descrição e a ética é a base para estar atuando no instituto. Sendo assim, o secretário executivo está em vários cenários e em vários setores, então independentemente onde ele esteja atuando ele vai precisar ter essa descrição e ética.”

De acordo com Sousa, Oliveira e Freira (2020), o secretário executivo desempenha diversas atividades essenciais, como a redação de documentos, elaboração de atas e ofícios, e o gerenciamento de informações sigilosas. Esse profissional atua em um ambiente que exige alto nível de responsabilidade, tornando habilidades como discrição, ética e organização indispensáveis para garantir a confidencialidade e a eficiência no cumprimento de suas funções.

Assim, entende-se que o secretário executivo é um profissional cuja atuação requer elevada discrição e ética, especialmente em ambientes onde a confidencialidade é crucial, onde há um compartilhamento de informações com diversos setores. Essas competências asseguram a proteção das informações sigilosas, e refletem o compromisso do secretário executivo em manter a confiança e o compromisso no desempenho de suas atividades.

4.7 – Percepção de possíveis lacunas nos profissionais de secretariado.

Dentre as lacunas citadas pelos entrevistados a inteligência emocional, teve mais comentários por estar vinculada a gestão de conflitos, já que o secretário precisa atuar como mediador, mantendo equilíbrio emocional e facilitando a resolução de problemas no ambiente de trabalho. Segundo Fontanella (2011), a Inteligência Emocional é torna-se uma habilidade importante no contexto atual, especialmente nas funções secretariais, pois permite o controle emocional, favorece relações positivas e produtivas, além de contribuir para a resolução de problemas, decisões assertivas e maior eficiência nas tarefas:

E1- [...] ter uma preparação maior, para esta parte de gestão de pessoas mesmo, resolução de conflitos, inteligência emocional. Então seria muito interessante pois o profissional de secretário executivo lida diretamente com pessoas, então alguma dessas habilidades comportamentais sentir falta em alguns profissionais de secretariado.

E2- Eu não tenho certeza se os demais secretários executivos possuem a habilidade de gestão de conflitos, pois atualmente é uma competência que tem sua importância, ainda mais em um contexto tão específico que é a área de pesquisa e desenvolvimento do Instituto. Então, talvez nem todos os secretários estejam prontos para assumir a parte de gestão de pessoas, aplicar a empatia para ver que ali são pessoas e não processos.

Em concordância com as demais informações o entrevistado 3, a seguir deixa claro que apesar da ampla formação do secretário executivo para atuar em diversas frentes, ainda possui algumas lacunas em suas habilidades comportamentais que impactam no cotidiano

E3 - “[...] secretariado poderia aprimorar ainda mais, ser mais estudado e até mesmo explorado na universidade é assuntos mais voltados para *soft skills* de gestão de conflitos. Tantos conflitos externos (equipe, colegas de trabalho), mas também conflitos até pessoais que liga diretamente com a inteligência emocional. Porque se um secretário executivo que está em uma posição estratégica dentro de uma organização ele vai ter que gerir os conflitos da equipe, mas também os seus conflitos internos para chegar a não ser um problema da equipe”.

Rao (2012), informa que as competências intrapessoais e interpessoais se destacam como elementos centrais na capacidade de um indivíduo para construir e manter relacionamentos saudáveis no ambiente corporativo. Alinhado ao pensamento do autor, Giorni (2017), afirma que ao compreender o impacto das habilidades comportamentais e usufruí-las tornam o profissional de SE perfeitamente integrado às exigências dos novos tempos vividos pelo mercado de trabalho.

Essas habilidades não apenas favorecem uma interação mais harmoniosa entre os colaboradores, mas também desempenham um papel na identificação e mediação eficaz de conflitos, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Além disso, ao integrar essas competências, profissionais se tornam aptos a enfrentar os desafios impostos pelas mudanças contemporâneas, promovendo flexibilidade, resiliência e a capacidade de adaptação às dinâmicas organizacionais em constante transformação.

Para o entrevistado 4 a principal lacuna que observou nos candidatos de secretariado executivo foi a adaptabilidade:

E4 – “[...] todas as pessoas que eu entrevistei até hoje sobre o secretariado executivo faltava um pouco dessa habilidade de gestão e adaptabilidade porque querendo ou não a profissão é recente, então, acaba que os candidatos não são iguais, já que vem de contextos diferentes. Então essa questão da adaptabilidade as vezes os secretários executivos não conseguem lidar com esse contexto de mudanças, como já aconteceu com alguns profissionais de secretariado executivo que entram no instituto, pois as demandas eram grandes, o trabalho não era fácil então faltou essa lacuna para eles.”

Ao comparar as respostas fornecidas pelos entrevistados, observa-se que a gestão de conflitos e a inteligência emocional são lacunas no perfil dos profissionais de Secretariado Executivo. Essas habilidades, são fundamentais para a mediação de conflitos e a resolução eficaz de problemas que podem surgir no cotidiano, como visto, o secretário executivo perpassa por todos os setores, então dominar essas habilidades no meio organizacional, facilita para desenvolver um ambiente mais harmonioso e saudável. Desse modo, o desenvolvimento dessas competências não apenas aprimora a interação entre os membros da equipe, mas também facilita a adaptação às demandas organizacionais, promovendo maior produtividade e fortalecendo a capacidade de lidar com desafios no contexto corporativo.

4.8 – Verificar se o ambiente de trabalho promove ou dificulta o aprimoramento de *soft skills*.

Os entrevistados pontuaram que o ambiente incentiva o desenvolvimento das habilidades comportamentais, conforme elencado pelos entrevistados

E1 - Acredito que o ambiente incentiva muito, porque é um ambiente extremamente dinâmico que exige muita flexibilidade, muita adaptabilidade, aquele cuidado com as pessoas, com as informações. E todos os secretários que atuam neste contexto de instituto trabalham atuando diretamente com pessoas. Então é importante que seja incentivado.

Em concordância com o que foi dito pelo entrevistado 1, os autores Mazulo e Silva (2010) e Martins-Santos (2015), destacam que as possibilidades de atuação do secretário são bastante amplas, graças a características como a habilidade de se comunicar de maneira eficaz, transformar situações adversas em oportunidades, a flexibilidade para se ajustar a diferentes cenários, a adaptabilidade diante de mudanças e o desenvolvimento contínuo de competências comportamentais.

O entrevistado 2 revela que esse incentivo não se trata de algo planejado e pensando pela organização, necessitando a rápida adaptação do profissional

E2 - Eu acho que incentiva, mas não no bom sentido de ter treinamentos para isso, um ambiente preparado para desenvolver habilidades comportamentais. Eu acho que incentiva na marra, pois é um lugar tão desafiador, tem tantas reviravoltas, tem muitas mudanças, tem tantas dificuldades que acaba que se o profissional de secretariado executivo não se destacar em relação a *soft skills* ele não irá durar muito tempo

O ambiente dinâmico e a influência no desenvolvimento de habilidades direta e/ou indiretamente, tiram o profissional da zona de conforto, conforme os entrevistados 3 e 4:

E3 - “Eu acredito que sim, que está contribuindo para o aprimoramento das *soft skills*, uma vez que o ambiente tem muito a cultura de estimular, por exemplo, ações mais de iniciativas, ações de mais liderança de você conduzir um processo, de você contribuir de forma mais ativa em outras coisas”

E4 - “Eu acredito incentiva demais, porque alguns secretários executivos quando entraram no ambiente organizacional é óbvio que entra com algumas habilidades, mas no meio organizacional que essas habilidades vão ser aprimoradas e também aprender coisas novas, por exemplo, adaptabilidade, comunicação, eficácia no trabalho, inteligência emocional e o ambiente molda bastante você”

O ambiente pode moldar o profissional em secretariado executivo, seja em aprender e/ou potencializar uma habilidade como a comunicação, inteligência emocional, liderança, visto que, o ambiente permite essas iniciativas de inserir o profissional em novos meios, justamente pelo secretário executivo passar por todos os setores, então há o desenvolvimento dessas habilidades transversais em seu crescimento profissional dentro da organização. Lessa e Schell

(2015), explicam que, como o secretário executivo transita por diferentes setores, demanda que tenha-se um desenvolvimento amplo de competências comportamentais, a fim de fortalecer essa atuação do profissional.

Em consonância, Martins-Santos (2015), afirma que uma das principais qualidades do profissional de Secretariado é a habilidade de transformar desafios em oportunidades de crescimento, demonstrando flexibilidade e adaptabilidade para se ajustar a diferentes contextos e desenvolver novas competências. Portanto, o profissional de secretariado executivo precisa saber aproveitar a oportunidade de transformar desafios em conhecimentos.

4.9 – Visão sobre como a cultura organizacional influencia o desenvolvimento de *soft skills* no secretário executivo.

O estímulo ao aprendizado sobressaiu perante as demais influências da cultura organizacional no desenvolvimento de habilidades comportamentais dos secretários executivos. Dessa maneira os entrevistados 1, 2 e 4 reforçam este ponto ao informar que:

E1- “É com os estímulos de aprendizado que faz com que as nossas habilidades sejam desenvolvidas e o ritmo e dinâmica do ambiente, pois é algo que ensina e desenvolve, pois é através disso que você sai da sua zona de conforto e através desse movimento que você cresce.”

E2- “Estímulo ao aprendizado por trabalhar com pesquisa e desenvolvimento existe uma questão educacional muito forte no instituto, inclusive no quadro de funcionários existem muitos professores, o que ajuda para haver esta troca, o que repercute muito em nosso trabalho no dia a dia, mesmo o processo de desenvolvimento de treinamentos precisam ser melhorados, mas que querendo ou não acaba sendo feito naturalmente do nosso dia a dia, então acabamos bebendo muito da área educacional [...]”

E4- “[...] Estímulo ao aprendizado, porque cada profissional em secretariado executivo ajuda os demais, vem muito da parte proativa de querer fazer acontecer e com isso adaptar para cada pessoa o tipo de aprendizado que melhor se encaixa, porque as pessoas tendem a acreditar que aprendizado é uma receita de bolo que do jeito que você pegar você vai colocar pra outra pessoa, mas não funciona dessa forma, por isso é importante adaptar a aprendizagem [...]”

Ceitel (2016) e Bes (2021), evidenciam como a cultura organizacional, ao promover um ambiente de estímulo constante ao aprendizado e à troca de experiências, favorece a formação de profissionais mais preparados, adaptáveis e habilidosos para lidar com as demandas do ambiente de trabalho e com os desafios do mercado. Dessa maneira, ao analisar as informações obtidas em entrevistas e somar aos pensamentos dos autores identifica-se como a cultura organizacional influencia na dinâmica, bem como no aprimoramento de novas

habilidades comportamentais. Além disso, o entrevistado 3 deixa evidente que a comunicação juntamente com a liderança influencia consideravelmente o desenvolvimento de *soft skills*:

“Comunicação assertiva, uma vez que a comunicação ela tanto pode ser algo muito benéfico para a empresa, para o setor e enfim como um todo. Mas também, não havendo a comunicação pode ser o maior gargalo da empresa, porque se não há uma comunicação clara, eficaz e assertiva nada funciona”

Também a comunicação foi identificada como uma habilidade indispensável para o secretário executivo, sendo constantemente requisitada em suas atividades diárias e a cultura organizacional influencia. De acordo com Barros et al. (2013), as competências comportamentais desse profissional abrangem, sobretudo, a capacidade de compreender a si mesmo e aos outros, aliada a uma comunicação eficaz. Essas habilidades são essenciais para estabelecer conexões interpessoais, gerenciar conflitos e garantir a fluidez dos processos organizacionais, fortalecendo a interação entre diferentes níveis hierárquicos e promovendo um ambiente colaborativo, assim, a comunicação pode ser um ponto benéfico quando utilizada de maneira assertiva ou também pode ser algo prejudicial quando não usada de forma adequada, como exposto pela entrevistada 3.

Outro ponto destacado como é influenciado pela cultura organizacional foi a liderança:

E3- “É um muito bacana que eu tenho um apreço é o estilo de liderança, pois cada um tem seu estilo de liderar e você desenvolver estilos de liderança nos secretários executivos é fundamental e impacta bastante na experiência e agrega muito ao mercado de trabalho”

Lyrio (2018), concluir que o líder estimula o seu comportamento e o comprometimento dos liderados, conduzindo a bons desempenhos, conseqüentemente, gerando resultados positivos para a organização quando utilizada a liderança adequada para os liderados.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se com este trabalho identificar a percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas e gestores que atuam diretamente com profissionais de secretariado executivo a respeito das habilidades comportamentais que foram necessárias para se adaptar ao mundo do trabalho. Sendo assim, o estudo evidenciou como essas competências comportamentais desempenham um papel para a adaptação desses profissionais diante das demandas contemporâneas do mercado de trabalho. Ao longo da pesquisa, identificou-se que o perfil do secretário executivo passou por transformações, deixando de ser exclusivamente técnico para se tornar multifuncional e estratégico. Esse movimento foi impulsionado por alguns fatores, por exemplo, a globalização, avanços tecnológicos e as mudanças organizacionais, que exigiram a integração de habilidades técnicas (*hard skills*) e as comportamentais (*soft skills*).

A pesquisa teve êxito na obtenção de resultados, as informações coletadas, por meio das entrevistas mostraram que habilidades como a adaptabilidade, comunicação, inteligência emocional, gestão de tempo e a liderança ajudam o profissional de Secretariado Executivo a desempenhar com eficácia as suas funções dentro da organização. Essas competências possibilitam ao secretário não apenas atuar de forma eficiente nas tarefas tradicionais, mas também se destacar em funções de liderança, negociação e gestão de conflitos, consolidando o seu papel como um mediador estratégico dentro das organizações.

Além disso, a pesquisa mostrou que o ambiente de trabalho e a cultura organizacional são fatores determinantes no desenvolvimento e aprimoramento dessas competências, as organizações que valorizam a aprendizagem contínua e fornecem um ambiente favorável ao crescimento profissional fomentam o desenvolvimento das *soft skills*, potencializando a atuação dos secretários executivos. Por outro lado, ambientes rígidos e pouco receptivos a mudanças podem dificultar esse progresso, limitando o alcance do profissional.

O estudo também permitiu identificar lacunas que os profissionais de SE precisam redirecionar os seus conhecimentos para fortalecer o seu desempenho. Dentre essas, se destacou a inteligência emocional, uma competência para lidar com a gestão de conflitos, exigindo do profissional atenção, empatia e a resiliência para contornar situações adversas e alcançar soluções eficazes. Outro ponto identificado, foi a necessidade de aprimorar a adaptabilidade, uma vez que, o secretário executivo transita por diferentes setores e enfrenta constantemente novas demandas, apesar de já possuírem algum grau dessa competência, os profissionais

precisam desenvolvê-la continuamente para se manterem alinhados às exigências e as modificações que venham a surgir no ambiente corporativo.

A principal limitação deste estudo é a escassez de pesquisas que abordam as *soft skills* no secretariado executivo. Sendo assim, recomenda-se a realização de estudos que investiguem a influência da cultura organizacional no desenvolvimento das *soft skills* dos secretários executivos, analisando como diferentes ambientes corporativos impactam suas competências interpessoais.

Os resultados deste estudo podem contribuir para a valorização do profissional de secretariado executivo, promovendo o desenvolvimento de suas habilidades interpessoais, uma vez que possui a perspectiva de recrutadores de gestão de pessoas. Dessa forma, para as organizações, a pesquisa reforça a importância das *soft skills* na construção de ambientes mais colaborativos e eficientes. Portanto, conclui-se que o secretário executivo, ao desenvolver e consolidar as suas *soft skills*, não apenas amplia suas possibilidades de atuação, mas também contribui para a construção de equipes mais integradas, produtivas e colaborativas. Essa evolução reforça o papel estratégico do profissional, onde a capacidade de adaptação e a inteligência interpessoal são diferenciais em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. E.; CABRAL, A. R. **Internet das Coisas e o Profissional de Secretariado Executivo**. Tecnologias em projeção, v. 8, n. 1, p. 112-127, 2017.
- ALMEIDA, R. K.; PACKARD, T. G. (org.). **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brasil: Grupo Banco Mundial, 2018. 38 p.
- ANDRADE, G. A. R.; SOARES, A. V. **Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto**. Trabalho de conclusão de Curso-Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas S.A, 2012.
- BARBOSA, R. D. S., ESTENDER, A. C. A. **Gestão estratégica de pessoas uma ferramenta necessária a toda companhia**. In: Simpósio de excelência e gestão em tecnologia, 11., 2014. Rio de Janeiro: AEDB, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2024
- BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; LIMA, G. A.; BRITO, D. G. S. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, n.2 p.25-47, 2013. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- BES, P. R. **Introdução às capacidades (skills)**. Porto Alegre: Sagah, 2021.
- BRUNO, I. M. **O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações**. São Paulo: PUC, 2006.
- CABRAL-CARDOSO, C.; ESTÉVÃO, C. V.; SILVA, P. **Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados**. Guimarães: TecMinho, 2006. Disponível em: <<https://biblioteca.cm-barcelos.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=31200>>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto e Contexto - Enfermagem, v. 15, n. 4, p. 679–684, dez. 2006.
- CEITIL, M. **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. Lisboa: Edições Sílabo, 2016.
- COSTA, A. J. D.; SANTOS. **Estratégia e negócios das empresas diante da internacionalização**. Editora IBPEX. 2011.

CODA, R. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

CHAHAD, J. P. Z. **Tendências globais e o Futuro do Trabalho**: os Requisitos Necessários nas Habilidades dos Trabalhadores. 2017. Disponível em: <https://downloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/bif442-8-16.pdf>.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 449 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 09 out. 2024.

CZEKSTER, C. A.; COSTA, L. A. Competências Comportamentais de Liderança e Gestão na Engenharia Civil. **Revista de Ensino de Engenharia**. v. 34, n. 1, p. 17-29, 2015

DALAGO, K.M.S.; ARBIETO, E. R. M.; ERMES NETO, J.; PETRY, I. R.; SCHMIDT, E. **Educação em saúde e cinesioterapia contribuem no aprimoramento de *soft skills* e *hard skills***? Estácio Saúde, 9(2), 34-38, 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. 460 p.

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

FONTANELLA, R. **Os tipos comportamentais dos executivos e a postura do profissional de secretariado**. Revista GeSec, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 79-104, dez. 2011.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIORNI, S. **Secretariado, uma profissão**. Belo Horizonte: Editora Quantum Projetos LTDA., 2017.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K; BANDEIRA, M. R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.

HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. **Hard evidence on *soft skills***. Labour Economics, v. 19, p. 451-464, 2012. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537112000577>>. Acesso em: 07 abri. 2024.

JAMISON, D. **Leadership and professional development**: an integral part of the business curriculum. *Business Education Innovation Journal*, v. 2, n. 2, p. 102-111, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46646/competencias-dos-profissionais-de-fisioterapia---/i/en>>. Acesso: 05 abri. 2024.

KOVALESKI, F. **Gestão de Recursos Humanos**: Comparação das Competências Hard Skills e *Soft Skills* Listadas na Literatura, com a Percepção das Empresas e Especialistas da Indústria 4.0. 2019. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 3, p 143-174, set./dez. 2014b. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs2.4.5/index.php/secretariado/article/view/289/pdf_26#.VfQkSZfm7HY>. Acesso em: 10 jun. 2024.

LESSA, J.K.; SCHELL, M.M. **As competências do profissional do secretariado e a utilização de ferramentas de gestão em organização**. In: MARTINS, C.B.; D'ELIA, B. Modelos de gestão no contexto do profissional de secretariado. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. p. 133-146.

LIMA, F. V. R.; OLIVEIRA, L. N. M. **As habilidades empreendedoras do secretário executivo como fator de crescimento profissional**. XII Congresso Nacional de Excelência em gestão III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2016.

LIMA, P. R. **Controle no ambiente de trabalho**: relações entre secretários executivos e chefes. Viçosa: UFV, 2014. Disponível em: <<https://sec.ufv.br/wp-content/uploads/2014/05/Patricia-Ribeiro-Lima.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

LOPES, H.; SULEMAN, F. **Estratégias empresariais e competências-chave**. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000.

IQBAL, J.; SHAIKH, A. A.; JAMAL, W. N.; AKHTAR, K.; RAHIM, R.; KOUSAR, S. **Exploring the generic skills required for the employability and professional wellbeing of Pakistani Millennials: The employers' perspective**. *Frontiers in Psychology*, 13, 2023.

LYRIO, M. L. **O papel da liderança na gestão de pessoas**. Monografia (Gestão de pessoas) Universidade Cândido mendes, Rio de Janeiro, 2018.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARINHO, A. P. **Framework do plano de carreira do profissional de secretário**. São Paulo: SinSesp, 2015.

MARQUES, E. C. A importância da inteligência emocional na vida do profissional secretário. **Revista das Faculdades Integradas Claretianas**, n. 5, jan/dez. 2012. Disponível em < <http://claretianobt.com.br/revista/iaVTZUVwV>>. Acesso em: 12 jun. 2024.

MARTINS, C.; GENGHINI, L. Inteligência Emocional e social: A resiliência em secretariado. In: D'ELIA, Bete et al. (Org.). **Excelência no Secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Literare Books, 2021. p. 243-250.

MARTINS-SANTOS, E. B. Os trinta anos de regulamentação da profissão de secretário no Brasil (1985- 2015): contexto e desafios. **Revista de Ciências Humanas**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2015.

MATTESON, M. L.; ANDERSON, L.; BOYDEN, C. Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning. *portal: Libraries and the Academy*, v. 16, n. 1, p. 71-88, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A.; **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A.; **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZULO, R.; SILVA, S. C. L. **Secretária**: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. São Paulo: Editora Senac, 2010.

MEDEIROS, J.; HERNANDES, S. **Manual da Secretária**: Técnicas de trabalho. 9 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MELO, I. F. **Análise do Discurso e Análise Crítica do Discurso**: desdobramentos e intersecções. *Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, n. 11, ano 05, p. 1-18, 2º Semestre de 2009.

MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 30-53, jul. 2012.

MOREIRA, V. **O método fenomenológico de Merleau-Ponty como ferramenta crítica na pesquisa em psicopatologia**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17 (3), 447-456, 2004.

MUIR, C. **Learning soft skills at work. An interview with Annalee Luhman**. *Business Communication Quarterly*, v. 67, n. 1, p. 95-101, 2004. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569903261973>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

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

NEVES, M. C. O. **Introdução ao Secretariado Executivo**. São Paulo: Editorama, 2008.

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

REIS, A. K. G. Fatores de atratividade do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa. **Anais do 2o Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo**. Passo Fundo, 2011.

RAO, M. S. **Myths and truths about soft skills**, Association for Talent Development, 2012. Disponível em: <<https://www.td.org/magazines/td-magazine/myths-and-truths-aboutsoft-skills>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

RODRIGUES, A. A.; ROSA, J. S.; FERKO, G. P. S.; MELO, M. M. B. Empregabilidade Profissional: O Secretariado Executivo em Foco na Amazônia Setentrional. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 66–95, 2016. DOI: 10.7769/gesec.v7i3.480. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/480>. Acesso em: 15 set. 2024.

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

SANTOS, J. A.; OLIVEIRA, G. S.; SAAD, N. S. **Análise de Discurso**: fundamentos e procedimentos. In: Cadernos da Fucamp, UNIFUCAMP, v.20, n.43, p.84-97, Monte Carmelo, MG, 2021.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. **A cultura organizacional**: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, v. 41, n. 3, 2010

SANTOS, M. E.; MORETTO, C. F. O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. **Revista do Secretariado Executivo**, 7, pp. 21-35, 2011. Disponível em: <<https://abpsec.com.br/abpsec/?mdocs-file=3845>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

SEMENOVA, V. V.; ZELENYUK, A. N.; SAVINOV, Y. A. **Human capital development**: development of professional competencies through soft skills. *Revista Tempos e Espaços Em Educação, Brasil*, v. 14, n. 33, p. 12, 2021.

SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. **Soft Skills**: rumo ao sucesso no mundo profissional. São Paulo, 2020.

SILVA, G. C.; SILVA S. G. A evolução do profissional do secretariado executivo e a inteligência emocional. **Revista Conexão Eletrônica**, 10(1), 617-631, 2013. Recuperado de: <http://revistaconexao.aems.edu.br/wpcontent/plugins/downloadattachments/includes/download.php?id=1295>. Acesso em: 14 mar. 2024.

SOUSA, J. M.; OLIVEIRA, L. M. B.; FREIRE, E. L. Dimensão do desenvolvimento de *soft skills* para atuação do profissional de secretariado. v. 11 n. 1 (2020): **Revista Negócios em Projeto**. Disponível em: <<https://revista.projecao.br/index.php/Projecao1/article/view/1572>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

SCHAWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution**. Recuperado em 10 de junho de 2024, de <<https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution2016-21.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TESSARINI, J. G.; SALTORATO, P. Impactos da Indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**. v. 18, 2, 743-769, 2018. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i2.2967>. Acesso em: 10 mar. 2024.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este questionário é parte de uma pesquisa para a monografia apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo de WANDERSON BRITO BARROS FERREIRA, sob orientação da Prof.^a Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara, Como os secretários executivos adaptaram-se às demandas do ambiente de trabalho com o desenvolvimento das *soft skills* e como essas habilidades impactam no seu desenvolvimento profissional.

ENTREVISTA

Idade

- 20 – 25 anos
- 26 – 30 anos
- 31 – 35 anos
- + 36 anos

Cargo

- Recursos Humanos
- Gestor Operacional

Tempo de permanência na empresa atual:

Analisar as <i>soft skills</i> no secretariado executivo na adaptação ao contexto contemporâneo.	Como você percebe a adaptação das <i>soft skills</i> na atuação do secretário executivo diante das demandas contemporâneas?	NONATO JÚNIOR (2009) SANTOS; MORETTO (2011) RODRIGUES, ET. AL (2016)
	Quais <i>soft skills</i> você considera essenciais para se adaptar ao ambiente corporativo atual? A) Adaptabilidade B) Inteligência emocional C) Gestão de tempo D) Comunicação E) Autonomia e proatividade F) Outros:	

	Você acredita que o perfil do secretário executivo mudou ao longo do tempo para se alinhar às novas exigências? Porque?	
Analisar a evolução da profissão e a contribuição para o desenvolvimento das <i>soft skills</i> nos secretários executivos.	Quais mudanças no mercado de trabalho mais influenciaram o desenvolvimento das <i>soft skills</i> dos secretários executivos?	HECKMAN; KAUTZ (2012); RODRIGUES, ET. AL (2016) TESSARINI; SALTORATO (2018).
	De que maneira a evolução da profissão devido ao contexto impactou o desenvolvimento de habilidades comportamentais no secretariado?	
Identificar as habilidades comportamentais dos secretários executivos e o impacto no seu desempenho profissional.	Quais <i>soft skills</i> você considera mais importantes para o desempenho eficaz de um secretário executivo? E Como essas habilidades comportamentais impactam o desempenho no dia a dia de trabalho do profissional? A) Comunicação B) Gestão de conflitos C) Descrição e ética D) Negociação E) Visão Estratégica F) Outros:	CODA (2016) SILVA; NETO; GRITTI (2020)
	A partir da análise feita por você sobre os candidatos de secretário executivo foi possível perceber alguma lacuna na formação voltada a habilidades comportamentais?	
Investigar a influência do ambiente de trabalho no desenvolvimento das habilidades interpessoais do Secretário Executivo	Você acredita que o ambiente corporativo atualmente incentiva ou dificulta o aprimoramento das <i>soft skills</i> ?	MARTINS-SANTOS (2015). LESSA; SCHELL (2015).
	Como a cultura organizacional impacta o profissional de secretário executivo a desenvolver suas <i>soft skills</i> no trabalho? Através de A) Estímulo ao aprendizado B) Estilo de liderança C) Ritmo e dinâmica do ambiente D) Adaptação E) Comunicação Assertiva F) Outros:	

APÊNDICE B – RESPOSTA DOS ENTREVISTADOS

<p>Como você percebe a adaptação das soft skills na atuação do secretário executivo diante das demandas contemporâneas?</p>	<p>E1 - “entra muita a questão do secretário executivo ter esse perfil mais generalista, que tem o conhecimento dinâmico de várias áreas e por conseguir se inserir facilmente e conseqüentemente eu vejo que a <i>soft skills</i> ela tem um fator primordial, porque se a pessoa não tem a flexibilidade, proatividade a própria disponibilidade e interesse de se desenvolver, aprender e de ter essa visão macro do todo, o secretário executivo não se sairia tão bem no mercado. Porque percebe que se o profissional não conseguiu desenvolver essas skills de maneira consistente eu acho que ele não seria um perfil adequado para a diversidade de atuação do secretário executivo. E devido a essa mudança no cenário de trabalho é importante ser trabalhado tanto para os professores, como também para os estudantes de secretário esse dinamismo.”</p> <p>E2- “dois pontos que eu vejo muito forte, são as habilidades de adaptabilidade e de comunicação. Trazendo para o cenário do instituto a gente percebe que tem pessoas da área do secretariado executivo, em várias áreas. Então não é algo que se resume ao administrativo/financeiro, hoje a gente tem profissionais de secretariado executivo no rh, administrativo, financeiro (que hoje são áreas separadas no instituto), como também temos na área operacional que é a gestão de projetos. Logo, com isso fica muito claro que a gente consegue alinhar as atividades de um profissional de secretariado executivo, com as demandas que possuem no instituto. Eu diria que independente do contexto, eu percebo que o profissional consegue realmente se adaptar muito fácil naquele cenário, naquelas demandas e quando eu avalio também o contexto que o instituto está inserido, eu posso afirmar que é um contexto que a adaptabilidade é na verdade a base para o que a gente precisa e nem todo mundo tem e eu vejo muito forte no secretariado executivo. Sobre a comunicação seja a comunicação organizacional como a de relacionamento, a gente percebe que pessoas do secretariado consegue se dar muito bem aqui com as pessoas independentemente de hierarquia e de setor. Então são perfis que realmente a gente consegue conversar mais fácil e uma troca mais fácil.”</p> <p>E3- “eu acho que adaptação ela ocorre de forma muito natural, uma vez que o profissional em secretariado executivo não é treinado, mas sim capacitado na universidade e afins que precisa ter algumas <i>soft skills</i> essenciais, tipo a comunicação, adaptabilidade, gestão de tempo, gestão de conflitos tudo isso são coisas que o profissional ver na faculdade e que querendo ou não aplica de forma implícita no dia a dia. Então eu vejo o</p>
--	---

	<p>secretário executivo, como um profissional muito aberto a mudanças e muito adaptável e os profissionais estão preparados e esperando acontecer algum problema, por já ter uma resolução aplicável.”</p> <p>E4- “eu acredito que o secretário executivo ao longo dos anos ele teve que se adaptar muito as coisas. Então, acredito que ele sim conseguiu se adaptar né, pelo menos a maioria dos profissionais que eu conheço, são pessoas que hoje não atuam diretamente dentro do secretariado, mas tem os trejeitos e habilidades. Então, eu percebo que estes profissionais conseguiram acompanhar né, e além de acompanhar também pega isso e adapta a realidade, eu acredito que os secretários executivos possuem essa magnitude na profissão de conseguir fazer isso.”</p>
<p>Quais <i>soft skills</i> você considera essenciais para se adaptar ao ambiente corporativo atual?</p>	<p>E1- “tem dois que são muito importantes, o primeiro é a adaptabilidade, pois o cenário em que os secretários hoje estão inseridos no instituto que trabalha com pesquisa e tecnologia. Os processos mudam muito e mudam muito rápido, então o ambiente extremamente dinâmico precisa de profissionais que saibam ser adaptáveis e com isso, também precisa ter a inteligência emocional, porque ao mesmo tempo em que muda ele mexe com algumas coisas que já estavam prontas e solucionadas e se o secretário executivo não tem inteligência emocional para entender e seguir em frente com as mudanças, torna o processo difícil.”</p> <p>E2- “inteligência emocional e gestão de tempo definitivamente são <i>soft skills</i> essenciais para nós estarmos atuando neste contexto que é projetos de pesquisa e desenvolvimento, então a gente pega tanto das necessidades e demandas da tecnologia como da pesquisa e desenvolvimento, sendo assim, quando a gente casa isso em um mesmo contexto definitivamente inteligência emocional e gestão de tempo é importante, porque o mundo da ti é um mundo muito urgente então na verdade existe uma corrida das empresas, quem consegue a inovação primeiro, quem consegue o resultado primeiro. Então, nós temos um tempo reduzido consequentemente para fazer as entregas como também acontece muitas vezes de tínhamos algo previsto e ao longo que estamos desenvolvendo muda, a rota é recalculada. Então vem tanto a inteligência emocional que é o manejo das nossas emoções para tá lidando com aquele contexto de estresse, aquela frustração, aquela tristeza que gera porque é natural quando estamos planejando um cenário de atuação e precisamos mudar todo o cenário, as prioridades mudam as urgências mudam com isso consequentemente vem as emoções “negativas”. Então a gente precisa lidar com isso porque, querendo ou não a demanda continua acontecendo, a cobrança continua acontecendo. E com os profissionais de secretariado também não é diferente, já que essas mudanças refletem em todos os setores, sejam eles rh, administrativo, financeiro, área comercial, área de projetos que são as áreas que o profissional de</p>

	<p>secretariado executivo está inserido. Então a inteligência emocional é essencial para estar lidando nesse contexto de estresse, bem como a gestão de tempo, já que temos prazos definidos para tudo e em muitos casos a rota é recalculado, então algo que estava previsto para ser entregue em 15 dias, agora temos só 5 dias então essa gestão de tempo é muito importante.”</p> <p>E3- “adaptabilidade, já que o instituto é uma empresa projetizada, então a gente trabalha por projetos e para projetos. Então você precisa tá adaptado a diferentes projetos, diferentes processos, porque cada setor tem o seu processo, precisa ser muito flexível as mudanças e do nada surge uma demanda urgente, você tem que saber gerir o seu tempo também. Mas outra que eu acho imprescindível tanto no instituto como no contexto geral de empresa é a comunicação. Porque se você não é uma pessoa comunicativa, certamente você vai enfrentar muitos problemas em qualquer empresa e em qualquer área da sua vida como um todo e como um dilema que possui aqui é o óbvio precisa ser dito”. Então, a comunicação é fundamental em tudo e para tudo.”</p> <p>E4- “adaptabilidade e autonomia e proatividade. O motivo de escolher esses dois são, a adaptabilidade tá muito presente na vida do profissional de secretariado executivo, como vemos no instituto onde tem uma parcela considerável de secretários executivos, atualmente todos não atuam como secretários executivos diretamente, mas precisou se adaptar ao contexto profissional que estava proposto. Então a adaptabilidade chega aí, o profissional é tão completo de uma forma que o profissional consegue passar por todas as áreas, sem que ninguém perceba a falta de alguma coisa. O segundo ponto que é a autonomia e proatividade eu vejo em muitos profissionais de secretariado executivo, pois eles possuem esse que de realmente eu vou tentar resolver o problema sozinho, sem precisar ter que ficar pedindo.”</p>
--	---

Você acredita que o perfil do secretário executivo mudou ao longo do tempo para se alinhar às novas exigências?

E1- "eu acredito que sim, eu nunca tinha dito contato antes, mas eu conheço secretárias. Então, acho que sim, porque antes eu vejo que era algo mais engessado, a pessoa fazia aquilo e pronto, sendo algo mais técnica, voltado para documentos, burocrático. Hoje o secretário executivo ele tem que ter muito do que falei no início, sobre adaptação, flexibilidade. Então hoje eu vejo que esses perfis já saem da universidade pronto pra se inserir de fato em todos os contextos, já vem com esse perfil de generalista, então teve essa mudança sim."

E2- "tendo um conhecimento superficial da área, já que eu não sou da área do secretariado executivo, mas eu diria que o maior impacto de habilidades é que antes realmente o foco era muito em habilidades técnicas e hoje eu já vejo que é muito mais valorizada a questão das habilidades interpessoais, sabemos que as *soft skills* são valorizadas, mas a questão técnica não deixa de ter sua importância. E após estudar sobre o curso, entender sobre as cadeiras, as técnicas trabalhadas eu vi que realmente é um mundo muito completo que passou por mudanças em sua grade e na própria profissão e hoje passa por várias áreas e claro a gente ver isso no dia a dia, na prática. Mas o ponto que eu quero chegar é que eu acredito que isso não se resume apenas a questão técnica, porque não adianta de nada você ter toda a teoria se você não consegue aplicar na prática e alinhado com as habilidades interpessoais. Então o que eu percebo aqui trazendo para o instituto é todo mundo tem uma base muito bem construída das questões técnicas que é necessário para cada área, porque são pessoas que se destacam porque possuem uma oratória muito boa, proatividade, a própria questão da adaptabilidade, da inteligência emocional e de buscar autonomia. Então, respondendo a pergunta a principal mudança realmente foi essa, pois antes era muito focado na questão técnica e isso acontece hoje ainda sim, mas o que faz o profissional de secretariado executivo se destacar ali no mercado de trabalho para além desse domínio de diversas áreas realmente são as *soft skills* é realmente conseguir lidar com esse mundo de áreas, porque não é qualquer profissional, na verdade a gente ver as outras áreas seguindo o caminho contrário de se especializar somente em um contexto e ter acesso apenas um contexto, já eu não vejo isso no secretariado executivo, pelo contrário é estimulado que você percorra por todas as áreas, por todos os contextos e hierarquia. Enfim, para mim esse é a grande mudança e eu entendo que é até uma diferença em relação ao início da atuação inicial do secretariado executivo."

E3 - "sem dúvidas que sim, eu lembro muito no início da profissão que foram os escribas que iniciaram, tudo mais e tinha as secretarias de parlamentares, governantes, que tinham funções eu não diria robotizadas, mas muito no sentido de fazer uma pauta de reunião, relatório, servir um café e hoje em dia não. Então, a gente ver a atuação de um secretário

	<p>executivo na gestão, na gestão estratégica, em um posicionamento estratégico dentro de uma organização, atuação no setor de recursos humanos. Então eu acho que mudou assim de forma muito grande e a tendência é que mude muito mais, porque os profissionais vão se especializando, vai se ramificando em diferentes áreas e as pessoas vão conhecendo o profissional.”</p> <p>E4- "com certeza mudou, o secretário começou com uma profissão, eu não diria retrograda, mas sim operacional né, desde os escribas que escreviam nos papiros, as leis e tudo mais. E a profissão de secretário ainda tem o estigma de ser a pessoa que atende o telefone, que serve o café que faz esse tipo de coisa e infelizmente a gente não pode deixar de citar, porque infelizmente é a visão que a maioria das pessoas desentendidas tem né. Eu acho que o secretariado ele parou de ser visto, na verdade ele está lutando para parar de ser visto como trabalho e ser visto como profissão. Então, eu realmente acredito que o secretário executivo mudou demais e conseguiu se alinhar as novas exigências, na verdade consegue ir além disso."</p>
--	--

<p>Quais mudanças no mercado de trabalho mais influenciaram o desenvolvimento das <i>soft skills</i> dos secretários executivos?</p>	<p>E1- "principalmente a tecnologia, eu acho que a tecnologia é o fator que mais influenciou essa mudança para ter esse desenvolvimento das <i>soft skills</i>, já que a tecnologia está em constante mudança e se atualizando, então o profissional também precisa acompanhar essa mudança juntamente com a tecnologia."</p> <p>E2 - "às ferramentas vem influenciando muito nisso, porque hoje a gente tem tudo online tudo é automatizado, tudo é tecnológico. Então as ferramentas foram e são ferramentas importantes porque como eu já havia falado antes, não é somente a técnica, não é eu fazer somente uma planilha, não é somente eu saber preencher um sistema com informações, mas sim eu entender o que estou fazendo, para onde eu vou. Então, o que eu percebo que realmente houve uma mudança foi o uso de ferramentas, vir cada vez mais para essa parte tecnológica, tornando o profissional cada vez mais atualizado das novas tendências no mercado."</p> <p>E3 - "eu sempre uso e acredito que se encaixa para tudo a globalização, uma vez que a globalização é um negócio global que atinge todo mundo e muito no sentido que hoje em dia a gente é bombardeado por informações, bombardeado por inúmeras demandas puxando mais pro lado organizacional. Então a todo segundo você tem que tá apto a receber coisas novas, repriorizar outras demandas, criar novas demandas. Então eu acho que a principal assim em mudança foi veio da globalização e com o boom de informações e esse boom de informações decorre para diversas outras coisas que como eu disse né, de novas atividades a fazer, novas <i>soft skills</i> a desenvolver, como a comunicação e a gestão do tempo."</p> <p>E4 – “a tecnologia sem sombra de dúvidas foi um dos fatores que ajudou no desenvolvimento das <i>soft skills</i> dos secretários executivos, não somente deles, mas de maneira geral né, já que hoje o mundo está conectado e com isso vem mudanças de maneira rápida e inesperada, então os profissionais também precisam se adaptar de maneira rápida.”</p>
<p>De que maneira a evolução da profissão devido ao contexto impactou o desenvolvimento de habilidades comportamentais no secretariado?</p>	<p>E1 - "o profissional precisou se manter atualizado, se desenvolver e entra muito aquele aspecto de uma imagem do secretário meio engessado, que sempre está ligado a funções mais operacionais, burocráticas, mais administrativas. Mas sabemos que a realidade hoje não é essa, pois o secretário executivo consegue caminhar por todos os setores, eu já vi secretário executivo atuando na administração, financeiro, marketing, rh e isso só mostra a facilidade e diversidade do curso por andar nos setores e conseguir se comunicar com todos os níveis."</p> <p>E2 - "pelo que eu conheço do secretariado executivo, eu diria que antes quando o secretário executivo ficava apenas responsável por transcrever informações de</p>

	<p>uma reunião, preencher planilhas resumia as pessoas a um “be a ba” de a é isso que tu faz e você se resume a isso aqui. A partir de que teve uma mudança necessária que não foi algo natural da inserção das mulheres na profissão, porque vem do contexto de guerras e tudo mais, e com certeza houve impacto significativo, já que eram mulheres assumindo cargos profissionais e tendo funções para além das funções da maternidade e do cuidado do marido e da casa. Trazendo para os dias atuais, independente em ser homem ou mulher que é exatamente sair do lugar de se resumir a apenas uma atividade e mostrar que consegue muito além do que me resume. Com isso, vem habilidades como adaptabilidade, sair de um cenário “pequeno” e ir para um cenário muito “maior” de atuação e consequentemente vem a gestão de tempo, porque agora tem bem mais demanda e bem mais cenários para atuar, além do nível de detalhes que tem acesso e áreas que tem acesso.”</p> <p>E3 - "eu acho que impactou no afloramento das habilidades comportamentais que querendo ou não a gente eu não diria obrigado, mas foi necessário que a gente evoluísse ao modo que evoluísse a profissão, evolua também as habilidades comportamentais, por exemplo, a visão estratégica. Antigamente, eu tenho 100% de certeza que o secretário executivo não era tão instruído a ter visões estratégicas, porque tinha-se a ideia de ser algo monótono e com a evolução da profissão, o reconhecimento que foi adquirido, teve algumas habilidades que foram mais aforadas e mais pegadas como liderança que o secretariado executivo tem até uma cadeira de gestão secretarial, que é um cargo de liderança e decorre de outras funções."</p> <p>E4- “O contexto com certeza impactou as profissões e o secretário executivo não seria diferente, pois a profissão a princípio era algo mais técnico né, mas com essas mudanças no mundo, as empresas procuraram cada vez mais profissionais ainda mais capacitados que tenham ótimas <i>soft skills</i>, liderança, comunicação, empatia. Então sim, o secretário executivo mudou com as mudanças no meio.”</p>
<p>Quais <i>soft skills</i> você considera mais importantes para o desempenho eficaz de um secretário executivo? Como essas habilidades comportamentais impactam o desempenho no dia a dia de trabalho do profissional?</p>	<p>E1 - "descrição e ética e a visão estratégica. Tendo em vista que as atividades do secretários(as) executivos(as) que a gente tem aqui na empresa é muito voltado para questões de financeiro, administrativo, recursos humanos, tanto a descrição como a ética é um fator que é extremamente importante, porque ele lida até mesmo com informações sigilosas, lida com informações de pagamento, lida com questões contratuais é de extrema importância que o profissional tenha esse posicionamento ético né e tenha um perfil mais discreto, mais contido. E a visão estratégica é porque enfim ele precisa conhecer, ter um domínio da área dele, de onde ele tá inserido e analisar o contexto como um todo uma forma mais crítica e mais pautada na parte mais estratégica."</p>

E2 - "gestão de conflitos e descrição e ética. O instituto trabalha com projetos de pesquisa e desenvolvimento. Então cada projeto de pesquisa tem a sua confidencialidade, as pessoas envolvidas naquele projeto que tem acesso aquelas informações, ela não podem sair espalhando por aí, sei que isso já é uma exigência no mercado de trabalho, mas aqui torna-se ainda mais evidente, assim a descrição e a ética é a base para estar atuando no instituto. Sendo assim, o secretário executivo está em vários cenários e em vários setores, então independentemente onde ele esteja atuando ele vai precisar ter essa descrição e ética. O outro ponto é a gestão de conflitos, trazendo para o contexto do rh, se você for uma pessoa que não conhece no detalhe o secretariado executivo, você for pensar de fora e pensar que quando existir um conflito serão as pessoas de psicologia que vão tratar essa questão. E surpreendentemente não, atualmente quem está atuando hoje na gestão de conflitos mais a fundo é o profissional."

E3- "comunicação e visão estratégica. A comunicação é imprescindível, seja no ambiente organizacional ou âmbito pessoal, como já havia falado antes se você não é uma pessoa comunicativa, certamente você vai enfrentar muitos problemas em qualquer empresa e em qualquer área da sua vida como um todo. Então, a comunicação é fundamental em tudo e para tudo, pois a comunicação ela pode evitar muitos problemas, mas a falta dela pode gerar diversos problemas. E a visão estratégica, da gente não se prender só no agora, mas ter a visão estratégica de no sentido de até uma demanda simples e pensar: estou fazendo isso aqui, mas o impacto dessa minha ação de fazer um relatório sobre um projeto que finalizou vai decorrer e vai gerar insumos para futuros projetos, para futuro processos e vão melhorar em coisas futuras. Ou seja, essa visão estratégica de não pensar só no agora e não ficar estagnado, mas pensar a frente e melhorar algo."

E4- "comunicação e negociação. Eu realmente acredito que a comunicação é a base de qualquer relação que você vai ter, não só profissional, mas também pessoal, amorosa. A comunicação é a base de tudo, se eu não me comunico e eu não falo o outro não tem como adivinhar isso. Então eu realmente acho que o desempenho eficaz de um secretariado realmente nasce disso, eu até hoje nunca conheci um secretariado que seja retraído, a pessoa pode até ser, mas com o tempo ela vai desenvolvendo esse tipo de habilidade. E sobre a negociação o secretário executivo precisa ter, porque acaba que esse profissionais lidam com diversos profissionais de diversas áreas diferentes, tem o pessoal do desenvolvimento, diretoria, operações, administrativo, financeiro, RH. Ou seja, o instituto realmente abrange muitas áreas e a negociação é importante pois vai lidar com todos eles e para cada setor será uma maneira diferente."

<p>A partir da análise feita por você sobre os candidatos de secretário executivo foi possível perceber alguma lacuna na formação voltada a habilidades comportamentais?</p>	<p>E1- "no curso mesmo possuindo algumas disciplinas que envolvem a psicologia organizacional, gestão de pessoas. Eu acredito que poderia aprofundar um pouco mais nas habilidades comportamentais, porque assim o pessoal aprende no dia a dia de trabalho, mas a faculdade poderia dar um algo a mais: ter uma preparação maior, para esta parte de gestão de pessoas mesmo, resolução de conflitos, inteligência emocional. Então seria muito interessante pois o profissional de secretário executivo lida diretamente com pessoas, então alguma dessas habilidades comportamentais sentir falta em alguns profissionais de secretariado."</p> <p>E2- "eu não tenho certeza se os demais secretários executivos possuem a habilidade de gestão de conflitos, pois atualmente é uma competência que tem sua importância, ainda mais em um contexto tão específico que é a área de pesquisa e desenvolvimento do instituto. Então, talvez nem todos os secretários estejam prontos para assumir a parte de gestão de pessoas, aplicar a empatia para ver que ali são pessoas e não processos."</p> <p>E3 - "sim, apesar do profissional de secretariado executivo ser muito completo no sentido de ter muito domínio nas <i>soft skills</i> referente a comunicação, liderança que já é algo como se fosse nato, como também gestão de conflitos, gestão de tempo. Só que eu ainda acho que o profissional de secretariado poderia aprimorar ainda mais, ser mais estudado e até mesmo explorado na universidade é assuntos mais voltados para <i>soft skills</i> de gestão de conflitos. Tantos conflitos externos (equipe, colegas de trabalho), mas também conflitos até pessoais que liga diretamente com a inteligência emocional. Porque se um secretário executivo que está em uma posição estratégica dentro de uma organização ele vai ter que gerir os conflitos da equipe, mas também os seus conflitos internos para chegar a não ser um problema da equipe."</p> <p>E4 - "sim, todas as pessoas que eu entrevistei até hoje sobre o secretariado executivo faltava um pouco dessa habilidade de gestão e adaptabilidade porque querendo ou não a profissão é recente, então, acaba que os candidatos não são iguais, já que vem de contextos diferentes. Então essa questão da adaptabilidade as vezes os secretários executivos não conseguem lidar com esse contexto de mudanças, como já aconteceu com alguns profissionais de secretariado executivo que entram no instituto, pois as demandas eram grandes, o trabalho não era fácil então faltou essa lacuna para eles."</p>
<p>Você acredita que o ambiente corporativo atualmente incentiva ou dificulta o aprimoramento das <i>soft skills</i>?</p>	<p>E1 - "acredito que o ambiente incentiva muito, porque é um ambiente extremamente dinâmico que exige muita flexibilidade, muita adaptabilidade, aquele cuidado com as pessoas, com as informações. E todos os secretários que atuam neste contexto de instituto trabalham atuando diretamente com pessoas. Então é importante que seja incentivado."</p>

	<p>E2 - "eu acho que incentiva, mas não no bom sentido de ter treinamentos para isso, um ambiente preparado para desenvolver habilidades comportamentais. Eu acho que incentiva na marra, pois é um lugar tão desafiador, tem tantas reviravoltas, tem muitas mudanças, tem tantas dificuldades que acaba que se o profissional de secretariado executivo não se desenvolver não se destacar em relação a <i>soft skills</i> ele não irá durar muito tempo."</p> <p>E3 - "eu acredito que sim, que está contribuindo para o aprimoramento das <i>soft skills</i>, uma vez que o ambiente tem muito a cultura de estimular, por exemplo, ações mais de iniciativas, ações de mais liderança de você conduzir um processo, de você contribuir de forma mais ativa em outras coisas, de você liderar equipes e também há um grande impacto dos gestores, pois eles tem a capacidade de incentivar e aflorar algumas <i>soft skills</i>."</p> <p>E4 - "eu acredito incentiva demais, porque alguns secretários executivos quando entraram no ambiente organizacional é óbvio que entra com algumas habilidades, mas no meio organizacional que essas habilidades vão ser aprimoradas e também aprender coisas novas, por exemplo, adaptabilidade, comunicação, eficácia no trabalho, inteligência emocional e o ambiente molda bastante você. Os profissionais de secretariado conseguem se manter mais tranquilos em cenários desafiadores, justamente por já trabalharem a inteligência emocional e novas <i>soft skills</i>. Até porque no ambiente trabalha com pessoal com <i>soft skills</i> muito diferentes, alguns mais comunicativo, outros mais analíticos."</p>
<p>Como a cultura organizacional impacta o profissional de secretário executivo a desenvolver suas <i>soft skills</i> no trabalho?</p>	<p>E1- "estímulo ao aprendizado, querendo ou não é com os estímulos de aprendizado que faz com que as nossas habilidades sejam desenvolvidas e o ritmo e dinâmica do ambiente, pois é algo que ensina e desenvolve, pois é através disso que você sai da sua zona de conforto e através desse movimento que você cresce."</p> <p>E2- "estímulo ao aprendizado por trabalhar com pesquisa e desenvolvimento existe uma questão educacional muito forte no instituto, inclusive no quadro de funcionários existem muitos professores, o que ajuda para haver esta troca, o que repercute muito em nosso trabalho no dia a dia, mesmo o processo de desenvolvimento de treinamentos precisam ser melhorados, mas que querendo ou não acaba sendo feito naturalmente do nosso dia a dia, então acabamos bebendo muito da área educacional. E adaptação, já que o contexto acaba emburrando com a barriga para que você consiga se desenvolver e consiga realmente consiga sair da sua zona de conforto. Então definitivamente ninguém, nenhum setor, nenhum estagiário, nenhum líder, nenhum presidente está na zona de conforto aqui, porque você precisa sair da zona de conforto para você está fazendo suas entregas, para fluir em suas atividades."</p>

	<p>E3 - "uma muito interessante que a cultura organizacional ela impacta diretamente é a comunicação assertiva, uma vez que a comunicação ela tanto pode ser algo muito benéfico para a empresa, para o setor e enfim como um todo. Mas também, não havendo a comunicação pode ser o maior gargalo da empresa, porque se não há uma comunicação clara, eficaz e assertiva nada funciona. Então de primeira é isso da comunicação assertiva é você ter o domínio de falar de conduzir reuniões, até porque o secretário executivo querendo ou não ele tá muito voltado ainda, a conduzir reunião, fazer pauta de reunião. Então pra isso, você tem que ter uma comunicação assertiva, porque você lida com setores e níveis hierárquicos muito diferentes, lidando com diretor, com um assistente administrativo e acaba variando. E um muito bacana que eu tenho um apreço é o estilo de liderança, pois cada um tem seu estilo de liderar e você desenvolver estilos de liderança nos secretários executivos é fundamental e impacta bastante na experiência e agrega muito ao mercado de trabalho."</p> <p>E4 - "estímulo ao aprendizado e estilo de liderança. Estímulo ao aprendizado, porque cada profissional em secretariado executivo ajuda os demais, vem muito da parte proativa de querer fazer acontecer e com isso adaptar para cada pessoa o tipo de aprendizado que melhor se encaixa, porque as pessoas tendem a acreditar que aprendizado é uma receita de bolo que do jeito que você pegar você vai colocar pra outra pessoa, mas não funciona dessa forma, por isso é importante adaptar a aprendizagem. E sobre estilos de liderança eu acredito que há sim vários tipos de liderar como autocrático, democráticos e hoje no instituto você tem o chefe imediato, mas também tem vários outros o secretário executivo trabalha para todo mundo. Então eu percebo que o estilo de liderança ele pode sim afetar e influencia o profissional tanto positivamente como negativamente."</p>
--	---