

AUTOPERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DAS *SOFT SKILLS* NUM CENÁRIO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Rebeca Ingrid Ramos da Silva Maia
Maria do Céu de Sena Moura

RESUMO

O constante desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e a globalização tem provocado mudanças no mundo do trabalho. Essas transformações causam impactos sem precedentes sobre o comportamento das pessoas. Diante de um cenário complexo de mudanças nas organizações, surge a necessidade de desenvolver novas *soft skills*. Com base nesta perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a autopercepção dos estudantes de Secretariado Executivo sobre o desenvolvimento das *soft skills* num cenário de constante mudança organizacional. A metodologia deste estudo caracterizou-se como pesquisa quantitativa descritiva e a tipologia de pesquisa de campo exploratória. Utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário, com uma amostra de 47 respondentes, sendo 36 estudantes da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e 11 da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A análise dos dados foi realizada com auxílio de software estatístico Jamovi e elaboração de planilhas no *Excel*. Dentre os principais resultados da pesquisa, foi elaborada uma escala de percepção das *soft skills*, que apontou a ética no nível máximo da escala, ou seja, foi a *soft skill* mais desenvolvida pelos estudantes das duas IES. Além disso, um percentual acima de 50% dos respondentes, afirmam que sempre buscam ver as mudanças como oportunidades de melhoria contínua. Em seguida, identificou-se que apenas 40% dos alunos conseguiram desenvolver a comunicação assertiva, um dado relevante, visto que, um Secretário Executivo é um gestor de informação dentro da organização. Verificou-se ainda, que nas atividades extracurriculares a *soft skill* mais desenvolvida foi a de autoconhecimento. Logo, o estudo, mostrou que os futuros Secretários Executivos estão preparados para atuar com ética nas organizações e conseguem se adaptar às mudanças. Em contrapartida, competências comportamentais essenciais no trabalho do Secretário Executivo, tais como de liderança, visão estratégica, orientação para resultados e a comunicação assertiva não foram desenvolvidas por cerca de 70% dos estudantes, este resultado poderá causar um impacto na atuação destes futuros profissionais, principalmente na condução e gestão de equipes.

Palavras-chave: Competências Comportamentais. Recursos Humanos. Mudança organizacional. Habilidades Sociais.

1 INTRODUÇÃO

O estudo das competências humanas teve a sua gênese por volta da década de 70 (McClelland 1973), quando à época a definição de competência, perpassava por habilidades e definida como a capacidade de executar uma determinada tarefa física ou mental (Spencer e Spencer 1993) que está funcionalmente relacionada com a obtenção de uma meta de desempenho (Boyatzis 1982). Durand em 2001, apresentou o conceito de competência relacionado ao Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA). Logo, seria considerado alguém competente aqueles profissionais que conseguissem mobilizar simultaneamente todas as competências no campo do trabalho, sendo este um tema de grande relevância para as empresas em especial para a área de recursos humanos.

Durante a última década, as competências individuais e as habilidades interpessoais (*soft skills*), ou seja, a competência comportamental relacionada às atitudes, alcançaram uma posição de extrema importância entre estudiosos de diferentes áreas (Zapata *et al*, 2022). Na gestão contemporânea, as *soft skills* são consideradas pelos representantes das ciências da Administração como recurso ou capital chave para a eficácia e o desenvolvimento da organização, concentra-se nas habilidades interpessoais, como criatividade, confiança, consciência da necessidade de criar inovação e um engajamento geral nas atividades da empresa (Krawczyk-Sokolowska, *et al*, 2019).

Num cenário de globalização e o constante desenvolvimento de novas tecnologias, têm provocado mudanças no mundo do trabalho, a velocidade do desenvolvimento científico e tecnológico, alteram a forma de produção e incentivam a competitividade nos negócios, além de passar a serem requeridas habilidades sociais, uma vez que muitas atividades passaram a ser desenvolvidas pela inteligência artificial. Esse desenvolvimento tecnológico trouxe soluções e desafios para os profissionais que precisam lidar com esse contexto de imprevisibilidade, problemas emergentes e mudanças (Assunção e Goulart, 2016).

Para Marinho (2014), devido a essas mudanças na sociedade, tornou-se comum a convivência com problemas globais, tais como: dificuldades econômicas, conflitos, enfermidades, fatores sociais, políticos e tecnológicos. Essas transformações causaram impactos sem precedentes sobre o comportamento das pessoas. Uma vez que suas consequências determinaram mudanças na cultura organizacional, e ainda segundo Assunção e Goulart (2016) reforçam as exigências de competências sociais dos profissionais que atuarão nas organizações do futuro.

Ainda, Assunção e Goulart (2016), observam essas mudanças no cotidiano dos trabalhadores, que fazem uso de aparelhos eletrônicos como smartphones e tablets, que possibilitam o acompanhamento em tempo real dos acontecimentos, rompendo as barreiras físicas do escritório e criando oportunidades no mundo virtual. É nesse cenário de constantes mudanças, que os Secretários Executivos, com o seu perfil inovador precisam acompanhar os processos de trabalho, formas de negociação, novas estruturas de poder e liderança, e ainda buscar melhorias em técnicas já existentes (Marinho, 2014).

Sendo assim, diante de um cenário complexo de mudanças nas organizações, surge a necessidade de adoção ao aprendizado contínuo, para que os profissionais continuem desenvolvendo as novas habilidades que as empresas precisam para enfrentar o mundo VUCA, isto é, volátil, incerto, complexo e ambíguo (Dias, 2021).

Por conseguinte, Dias (2021, p.18) afirma que “essa mudança na maneira de trabalhar traz consigo a necessidade de desenvolver novas *soft skills*”, que “são habilidades pessoais, sociais e emocionais que complementam as habilidades técnicas (*hard skills*) e ajudam as pessoas a trabalharem bem em conjunto, lidar com desafios, se comunicar de forma eficaz e se adaptar a diferentes situações” (Maciel; Aciole; Neves, 2024, p.4).

Este trabalho aborda a seguinte problemática que visou saber, qual a percepção dos estudantes de Secretariado Executivo de duas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas sobre o desenvolvimento das *soft skills* num cenário de constante mudança organizacional? Nesta perspectiva, o objetivo geral consistiu em analisar a autopercepção dos estudantes de Secretariado Executivo sobre o desenvolvimento das *soft skills* e sua aplicação no contexto de mudança organizacional. Para os objetivos específicos consistiram em a) elaborar uma escala de percepção das *soft skills* a partir das competências secretariais; b) identificar a partir do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) quais componentes curriculares foram promissores para o desenvolvimento das *soft skills*; c) mapear as *soft skills* desenvolvidas pelos acadêmicos ao longo do curso de Secretariado Executivo por meio do ensino, pesquisa e extensão no contexto de mudança organizacional.

Dessa maneira, destaca-se a relevância acadêmica e científica deste estudo, pois busca promover uma reflexão, por parte dos profissionais de Secretariado, sobre as *soft skills* em um contexto de mudança organizacional, além de identificar sua percepção e nível de conhecimento sobre o tema.

Portanto, a pesquisa se mostra útil tanto para profissionais experientes quanto para aqueles que estão em início de carreira, uma vez que as transformações no contexto organizacional e no mundo do trabalho são constantes, exigindo, cada vez mais, o desenvolvimento de novas habilidades comportamentais.

Este artigo está organizado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução que apresenta uma breve contextualização da temática, a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo. A segunda seção consta do referencial teórico em três subseções acerca das concepções sobre a profissão de Secretariado, mudança organizacional e competências comportamentais *soft skill*. A terceira apresenta a metodologia com os caminhos percorridos durante o estudo, a quarta a análise e discussão dos resultados e por fim, a considerações finais com as principais aprendizagens, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as discussões da literatura sobre os seguintes temas: Concepções sobre a profissão de Secretariado Executivo, mudança organizacional, seus conceitos e alguns modelos do processo de mudança, por fim, as *soft skills* e seus conceitos.

2.1 CONCEPÇÕES SOBRE A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Analisar os fatos históricos que estão relacionados à profissão de Secretário ajuda a traçar uma relação do comportamento destes profissionais, analisando os períodos em que foi evoluindo a forma de gerir os diferentes sistemas de trabalho (Giorni, 2017).

Nesta narrativa dos fatos históricos, a atividade de secretariado se remete na idade antiga aos escribas, pois escreviam, contavam, liam e eram os assessores do faraó. Na idade média, com o prestígio e influência da igreja, não se percebe a existência de secretários, pois este papel era realizando pelos monges, pois atuavam como copistas e arquivistas dentro dos mosteiros. Com a revolução comercial (1400-1700), o papel do secretário ressurgiu, na assessoria realizada por um profissional com competências generalistas para atuar nos novos negócios que surgiam devido a fixação do capitalismo. A partir de 1860, com a Revolução Industrial, a profissão se solidifica, ainda exercida, em sua totalidade, por homens” (Mazulo, Liendo, 2017).

As duas grandes guerras mundiais, favoreceu a entrada da mulher no mercado de trabalho, visto que a mão de obra masculina se mostra escassa, mas, a princípio sua atuação trouxe conhecimentos meramente domésticos (Mazulo, Liendo, 2017). No Brasil, com a

chegada da indústria automobilística na década de 1950, a força de trabalho da mulher na função de secretária é supostamente valorizada. Nesse momento inicia-se o processo de engajamento da profissão, em que é solicitado melhor qualificação e um perfil específico e diferenciado (Mazulo, Liendo, 2017).

No período dos anos 60, o mundo passava por grandes transformações, o neoliberalismo, a nova sistemática do capitalismo e a era industrial, contribuíram para o crescimento do mundo corporativo e ascensão de modelos de gestão (Marinho, 2014). Assim, a área do Secretariado percebeu a necessidade de expandir sua formação para nível universitário. Sendo assim, em 1969, na Universidade Federal da Bahia, foi criado o primeiro curso de nível superior em Secretariado no Brasil (Resende, Munck, 2022).

A partir de então, houve um crescimento do número de cursos ofertados no país e a regulamentação da profissão pela Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 (Brasil, 1985), e posteriormente a Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, que complementa a Lei de regulamentação da profissão de Secretariado (Brasil, 1996). Um importante marco para a profissão de secretariado que deixa de ser considerada apenas como uma atividade e passa a ser reconhecida legalmente com uma profissão, com direitos, deveres e atribuições instituídas. As Leis de regulamentação da profissão estabelecem quem pode atuar como Secretário em nível técnico, que é aquele que tem formação técnica em Secretariado, e o Secretariado Executivo, aquele que tem formação em nível superior (Giorni, 2017).

Segundo Resende e Munck (2022) a profissão de Secretariado abrange áreas conceituais, que envolvem todas as áreas da organização, podendo atuar no processo administrativo, fazer a gestão das informações e de pessoas, além da participação nos processos decisórios, atuando na cúpula da organização.

Diante do exposto, observou-se a necessidade dos cursos de Secretariado passarem uma atualização dos PPCs em todo Brasil para uma melhor adequação do perfil profissiográfico adequado às necessidades do mercado de trabalho, desta forma, segundo a resolução do Ministério da Educação (MEC), n. 3 de de 23 de junho de 2005, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Desta forma, apresenta as competências e habilidades para formação do Bacharel em Secretariado Executivo, tendo como premissa um perfil voltado aos quatro eixos de formação: Assessoria, Consultoria, Empreendedorismo e Gestão (CES, CNE/DCN, 2005).

Nesta resolução do MEC, destacam-se a capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; a visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais; o exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; a utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; a habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; o domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; a receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; a adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; o gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; a capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; a eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (CES/CNE/DCN, 2005).

Embora as competências técnicas sejam mais enfatizadas, para o desenvolvimento completo e eficaz da profissão, é importante o desenvolvimento das competências comportamentais, ou *soft skills*, nesta perspectiva, observa-se nas DCNs quanto às características pessoais dos profissionais, que evidenciam a competência de se comunicar de forma assertiva (Leal, 2015). As competências comportamentais expressas na linguagem corporal, verbal, postura e identidade, são requeridas aos profissionais de Secretariado e segundo Chierighini, Oliveira e Gonçalves (2015) são elementos que ajudam na modelagem do comportamento, como na adaptação às mudanças que podem ocorrer, para isto, o secretário pode ser facilitador no processo de acolhimento, inclusão das pessoas frente às mudanças nos processos organizacionais.

Logo, as atitudes dos secretários influenciam diretamente no comportamento dos departamentos da organização (Resende, Munck, 2022). Ademais, suas competências comunicacionais e interpessoais facilitam a aceitação dos outros profissionais, propagando as mudanças organizacionais de modo positivo. Como será abordado de forma mais profunda no próximo tópico.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional pode ser compreendida como um processo de transição entre estados distintos, marcado por rupturas, transformações e adaptações que alteram significativamente a estrutura ou o funcionamento de uma organização (Chiavenato, 2011).

Ainda, para Brandão e Chaves (2021), a mudança organizacional deve ser encarada pelo princípio de melhoria contínua. A visão de que é fundamental mudar, surge da necessidade de aumentar a produtividade, alcançar novas metas e atingir mercados ainda inexplorados. Os clientes mudaram suas práticas de compras, os fornecedores e prestadores de serviços, alteraram suas características, somando-se ainda as interferências do governo.

Logo, essa transformação implica fazer as coisas de maneira diferente, promovendo alterações que impactam comportamentos, processos e resultados. A inovação, por sua vez, configura-se como uma forma específica de mudança, voltada à introdução de novas ideias que visam a melhoria contínua de produtos, serviços ou procedimentos. Nesse sentido, a capacidade de lidar com mudanças e promover inovações torna-se essencial para a sustentabilidade e o crescimento das organizações em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos (Robbins, 2010).

Assim, até mesmo diante de uma simples troca de software na empresa, já exige um grande processo de mudança, pois esta faz com que as pessoas saiam de sua zona de conforto e por isso pode haver resistência (Resende, Munck, 2022). Um dos métodos para administrar a mudança, que é de extremo interesse dos pesquisadores, chama-se organização que aprende, segundo Robbins (2010) elas adotam o compromisso da gestão da qualidade com a melhoria contínua, e a apresenta alguns passos, a saber: Primeiro os dirigentes precisam estabelecer uma estratégia, explicar seu compromisso com a mudança e inovação.

Em seguida, replanejar a estrutura da organização, para que as barreiras sejam reduzidas entre as pessoas, fazendo combinações entre departamentos, juntar e criar equipes multifuncionais. O último elemento dessa abordagem é remodelar a cultura organizacional, caracteriza-se pela abertura, assunção de riscos e crescimento, a cultura é demonstrada pelos dirigentes por meio do que dizem (estratégias) e do que fazem (comportamento) (Robbins, 2010).

Para somar liderança e organização, cultura, valores, e pessoas, Figlioli (2013) acrescenta que é necessário mais um elemento, para transformar a ideia em realidade, os processos e ferramentas, que são a base principal para estruturação e dar apoio a geração de ideias, a todos os outros elementos. A interação entre todos, irá demonstrar a capacidade de

inovação da organização e importância para sua sobrevivência. Nessa abordagem, entende-se a mudança como um processo contínuo que engloba forças paradoxais. E sua continuidade mantém um senso de pertencimento para aprendizagem organizacional e aumenta a aceitabilidade da mudança (Figlioli, 2013).

Destaca-se que o maior obstáculo, não é a tecnologia e sim a capacidade adaptativa dos colaboradores e das organizações por meio da mudança de cultura, pensamento, atitudes e processos, de permanecer mutável e adaptável (Calaes, 2020). Diante disso, as competências comportamentais, *soft skills*, são fundamentais para que os profissionais de secretariado se adaptem ao atual contexto de mudança.

2.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: *SOFT SKILLS*

A literatura relacionada ao desenvolvimento humano da área da Administração credita a David C. McClelland, em 1973, a introdução do termo competência no contexto organizacional. Durante a década de 1980, Richard Boyatzis (1992) identificou um conjunto de características e traços que, segundo o autor, definem um desempenho superior no trabalho. Prahalad e Hamel (1990) deram um status estratégico ao tema, diferenciando competências organizacionais e competências essenciais. Fleury & Fleury (2011) afirmam que competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar um determinado trabalho ou atividade.

No mundo do trabalho, a palavra competência assumiu diversos significados, Durand (2000), construiu o conceito a partir de três dimensões e denominou-as de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA). Na visão do autor, a competência Conhecimento é representada pelos saberes adquiridos ao longo de uma vida tendo uma relação direta com o que se aprende ao longo da vida, seja de maneira científica ou empírica, ou seja, resultado das leituras, da formação e experiências vividas. As Habilidades estão relacionadas à técnica, ao saber fazer do indivíduo, e as Atitudes aos aspectos comportamentais, ao querer fazer. Estudos apontam que a competência atitude é mais complexa a ser desenvolvida por envolver aspectos da subjetividade e ao ambiente com que o ser humano está inserido Fleury & Fleury (2011).

Na literatura, as *soft skills* têm definições distintas, alguns estudiosos argumentam que as *soft skills* não são técnicas e não dependem de raciocínio abstrato, envolve relações interpessoais, intrapessoais e desenvolvimento das habilidades pessoais para facilitar o desempenho dominado em contextos sociais específicos (Hurrell et, al. 2013). Estudos recentes apresentam que o conceito das *soft skills* são competências socioemocionais que constituem uma junção de saberes e fazeres sobre si e sobre os outros, orienta-se da consciência, da expressão, da regulação e na utilização das emoções com objetivo de aumentar o bem-estar pessoal e a qualidade das relações sociais (Gondim, Morais e Brantes, 2014).

O termo *Skill*, no dicionário significa habilidades ou capacidades. É um termo da Língua Inglesa usado para caracterizar a capacidade de agir e concretizar algo de forma rápida e eficiente diante de um determinado objetivo (Silva, Neto e Gritti, 2020). Diversos autores vêm abordando o conceito, porém não utilizam a nomenclatura *soft skills*. Assim, podem ser definidas como competências comportamentais que permitem as pessoas trabalharem de forma proativa e ética, motivando umas às outras através da boa comunicação, da assertividade, do profissionalismo e da capacidade de negociação (Leal, 2015).

Para Swiatkiewicz (2014, p. 678) as *soft skills* são competências transversais, que são habilidades “não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações”. Tais *soft skills* estão atreladas a capacidade de comunicar, de dialogar, de responder, de cooperar com os outros, trabalhar em equipe ou em grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar,

estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, respeitando as regras de etiqueta (Swiatkiewicz, 2014).

Enquanto as competências técnicas (*hard skills*) são competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência, competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida. Destacando-se o saber fazer, operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática/programas, habilidades financeiras e contábilísticas, experiência profissional e técnica (Swiatkiewicz 2014).

Meira (2020) faz uma explicação das diferenças entre *soft skills* e *hard skills*. Utilizando a estratégia do contraste conforme quadro (1) abaixo:

Quadro 1 - Comparativo das *Hards Skills* e *Soft skills*

<i>Hard skills</i> desenvolvidas mais cedo	<i>Soft skills</i> desenvolvidas mais tarde
Conhecimento que geram domínio e controle do ambiente e das coisas.	Conhecimento que geram autodomínio e autocontrole e melhoram as relações.
Habilidades motoras, técnicas e tecnológicas.	Habilidades comportamentais, culturais e socioemocionais.
Competências defensivas, competitivas e criativas em um sentido utilitário.	Competências colaborativas, interativas e criativas em um sentido de desenvolvimento humano.

Fonte: Meira (2020).

Diante do exposto, as *hard skills* foi despertada mais cedo, por razões biológicas e pela fragilidade do homem, a linguagem não era desenvolvida para convivência em bandos, e não sabiam como desenvolver ferramentas sofisticadas. As condições precárias, estimulou as funções do cérebro voltadas ao controle do ambiente e redução de ameaças. Porém, no final do século XX e início do século XXI, as *soft skills* se tornaram não apenas inevitáveis, mas uma parte essencial para existência humana, devido às dores psíquicas, culturais e sociais, evitamento das novas gerações aos ambientes tóxicos, anseio por emoções positivas e relacionamentos verdadeiros.

Segundo Dias (2021) as *soft skills* mais buscadas pelas empresas nesse contexto de constante mudança, são: autoconhecimento, atitude de crescimento, resiliência, tomada de decisão, inteligência emocional, flexibilidade, proatividade e adaptabilidade. Além dessas, a pesquisa de Kovaleski (2019) sobre a indústria 4.0, sistemas de produção e as tecnologias, as *soft skills* mais desenvolvidas pelos profissionais são: maior responsabilidade, habilidades Interculturais, habilidades de Liderança, pensamento Holístico, adaptabilidade, flexibilidade, criatividade/inação.

Constata-se a relevância das competências comportamentais no contexto de constante mudança organizacional. Nessa direção, tais competências são observadas nos secretários executivos, segundo a pesquisa de Souza *et, al* (2022) a criatividade desses profissionais permite a identificação e solução de problemas, que auxilia na comunicação para o trabalho em equipe e gestão de pessoas.

Neste contexto, o profissional de secretariado é mais que um executivo, é um assessor organizado e capaz de lidar com múltiplas prioridades. Que não deixou de cuidar da agenda do chefe, mas que agregou valores extraordinários que ampliam suas competências. Como a resiliência que é uma competência importante para o desenvolvimento de um profissional com liderança, criatividade, flexível e que sabe sobressair em situações de extrema pressão (Marinho, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada neste estudo consistiu numa abordagem quantitativa descritiva, que segundo Lakatos e Marconi (2010), são estudos de descrição da população, que tem como principal função descrição exata de certas características quantitativas de população como um todo, organizações e grupos específicos. Utilizam grandes números de variáveis e estudam aspectos qualitativos como atitudes e opiniões, empregam escalas que permitem a quantificação.

A tipologia da pesquisa de campo foi de cunho exploratório, segundo Gil (2010) as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com problema, busca torná-lo mais explícito e considera vários aspectos e fenômenos estudados.

Neste estudo foram utilizados dados primários e secundários, no âmbito de duas Instituições de Ensino Superior (IES) de Pernambuco e da Paraíba.

Para tanto, a análise das competências comportamentais desenvolvidas pelos estudantes num cenário de constante mudança organizacional foi realizada por meio da autoavaliação dos estudantes em relação às aprendizagens desenvolvidas considerando as disciplinas e componentes curriculares cursados, além das vivências obtidas ao longo curso no ensino, pesquisa e extensão, tendo como norteador o Projeto Pedagógico dos Cursos de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Por conseguinte, para o embasamento teórico foi realizada uma revisão bibliográfica, segundo Lakatos, Marconi (2010), sendo os estudos baseados principalmente em artigos de periódicos, sites e livros.

Para a pesquisa de campo a coleta foi realizada através do instrumento de pesquisa questionário, que visou obter respostas às questões por uma ferramenta que o próprio informante preenche, seu uso possibilita respostas mais verdadeiras, visto que, o respondente sente-se à vontade pelo sigilo das informações, Leite (2008). O questionário foi disponibilizado para os estudantes da UFPE por meio formulário eletrônico através do *Google Forms*, as questões foram acessadas pelo *QR-code* disponibilizado presencialmente em sala de aula e via link nos grupos de Whatsapp. A coleta de dados na UFPB foi realizada através do envio de link do formulário disponibilizado pelo Whatsapp, sendo 100% remota por se tratar de uma instituição localizada em outro estado.

Assim, antes de iniciar o questionário os estudantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), que continha orientações sobre as questões éticas e concordância relacionadas à pesquisa. A coleta nas duas instituições de ensino ocorreu nos dias 25 de fevereiro a 14 de março de 2025.

Ademais, o roteiro do questionário foi organizado em quatro partes, sendo a primeira parte o mapeamento de perfil dos respondentes, e as demais baseadas nos objetivos específicos do estudo, somando um total de 12 questões. Na segunda parte, os estudantes responderam utilizando uma escala de percepção de tipo Likert, atribuindo um grau de domínio de 1 a 5, de maneira que autoavaliaram a construção do desenvolvimento das competências comportamentais durante o curso, sendo (1) para a competência comportamental menos desenvolvida e (5) mais para a desenvolvida.

Na sequência, na terceira parte do questionário os estudantes responderam sobre o desenvolvimento de competências por meio das disciplinas ofertadas considerando o ciclo básico, profissional e complementar do Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Foram consideradas a distribuição das disciplinas por áreas do conhecimento conforme consta no PPC: Administração, Letras e Idiomas estrangeiros, Secretariado, Humanas, Exatas e Informática.

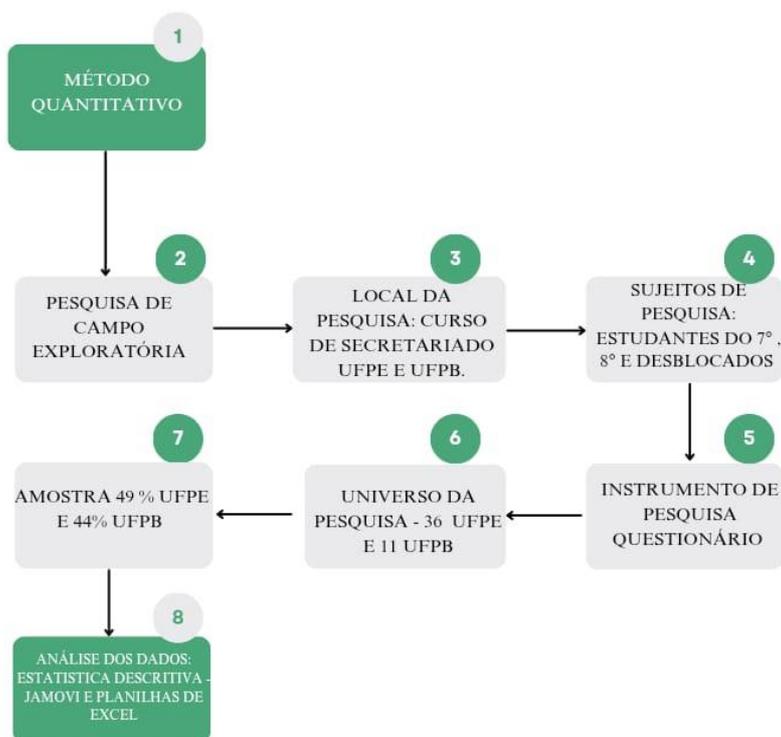
Em seguida, na quarta parte, os estudantes responderam sobre as competências comportamentais desenvolvidas ao longo do curso durante a sua participação em pesquisa, extensão e centro acadêmico, organização e participação em eventos.

Quanto aos sujeitos de pesquisa, foram selecionados para compor a amostra, os estudantes que estavam matriculados no 7º, 8º período, ou ainda que estivessem desblocados, que são alunos que estão matriculados em disciplinas que não pertencem ao seu período regular Silva, Leite e Fontana (2021). A amostra foi de cunho probabilística, que é um método de seleção de uma subpopulação de indivíduos, em que cada elemento tem uma probabilidade conhecida de ser escolhida (Siena, *et al*, 2024). Sendo o universo amostral da UFPE e da UFPB composto de 99 alunos, destes 74 eram da UFPE e 25 da UFPB. A mostra total foi de 47 alunos, sendo 36 alunos da UFPE e 11 da UFPB, logo, a amostra geral foi de 47%, sendo 49% dos alunos da UFPE e 44% da UFPB.

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando-se de medidas como frequência, média e desvio padrão para sumarizar e interpretar as respostas obtidas. A estatística descritiva, conforme ressaltado por Siena, *et al*, (2024) é uma técnica eficaz para organizar e apresentar dados de maneira que os padrões possam ser observados, permitindo uma análise objetiva das competências comportamentais avaliadas.

As análises descritivas e comparativas da UFPE e UFPB foram realizadas utilizando o programa Estatístico Jamovi v. 2.6.44. As variáveis quantitativas foram representadas por gráficos e tabelas. O fluxograma abaixo na figura (1), explicita os caminhos metodológicos percorridos, a saber:

Figura 1 – Fluxograma do percurso metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em quatro partes e apresenta a descrição e análise dos resultados do estudo. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes por meio de uma análise descritiva. Na segunda parte são demonstrados dados sobre a percepção dos estudantes sobre a construção das *soft skills* e autoanálise sobre competências comportamentais. Na terceira, as *soft skills* desenvolvidas por meio do conhecimento apreendido nas disciplinas. E por fim, apresenta-se as *soft skills* desenvolvidas em diversos contextos de mudança relacionados com as experiências dos estudantes na pesquisa, extensão, em eventos e Diretório Acadêmico.

4.1 Perfil dos Participantes

Os dados da pesquisa revelaram o perfil dos participantes acerca da instituição, sexo, idade, período em que estava matriculado e se estavam desenvolvendo alguma atividade profissional. Desta forma, a tabela (1) evidencia dois grupos participantes, sendo o primeiro estudantes da UFPE e o segundo da UFPB, que estavam em suas fases finais do curso do Secretariado Executivo.

A UFPE teve uma amostra de 36 estudantes, ou seja, 49% dos elegíveis distribuídos entre: 25% no 7º período, 52,8% no 8º período e 22,2% de estudantes desbloqueados. No segundo grupo, a amostra da UFPB foi de 11 estudantes, 44% dos alunos distribuídos entre: 18,2% de estudantes do 7º período, 9,1% no 8º período e 72,7% de estudantes desbloqueados. Quanto à distribuição dos estudantes, quando se compara as IES, a UFPB apresentou um percentual amostral semelhante, no entanto, destaca-se para o volume absoluto de estudantes que estão matriculados nos períodos determinados para a pesquisa muito abaixo da UFPE, com apenas 25 alunos, enquanto a UFPE possui 74, é um indicador que poderá servir de base para análise de evasão dentre outras situações. Observa-se também um resultado expressivo da UFPB quanto ao percentual de estudantes desbloqueados cerca de 70% deles, não acompanham mais as suas turmas e cursam de forma independente, o mesmo não ocorre com a UFPE, pois, apenas 22,2% estão nesta situação.

Quanto ao sexo a proporção entre homens e mulheres, foi de 78,7% de mulheres e 21,3% de homens, num total de 47 de respondentes, destaca-se entre as IES que o público da UFPB foi de 100% composto por mulheres.

Ainda, a idade dessa população corresponde a 85,1% na faixa etária entre 21 e 30 anos, 12,8% entre 31 e 40 anos e 2,1% entre 41 e 50 anos. Observa-se que as IES apresentam resultados semelhantes, destaca-se que ambas possuem um número baixo de estudantes acima de 40 anos, ou ainda inexistente como é o caso da UFPB. Sendo assim, majoritariamente nas duas IES os estudantes possuem um perfil jovem em fase de entrar no mercado de trabalho.

Em relação a experiência profissional, 50% dos estudantes da UFPE exercem atividades profissionais no setor público, 36% no setor privado, 5,6% organizações não governamentais e 8,3% não exercem atividades. Enquanto os participantes da UFPB 45,5% estão exercendo atividades no setor privado, 18,2% no setor público e 36,4% não estão exercendo nenhuma atividade profissional. Estes resultados, podem inferir sobre a questão de localização, a UFPB está localizada na cidade Mamanguape no estado da Paraíba e a UFPE na cidade do Recife em Pernambuco, são duas regiões economicamente com desenvolvimento diferentes, logo, esta questão poderá explicar a diferença entre alocação dos alunos no setor público e privado, além do percentual de alunos que não estão exercendo nenhuma atividade profissional, vide tabela (1) abaixo.

Tabela 1. Perfil dos participantes.

Variáveis	UFPB	UFPE	Total
	(n = 11)	(n = 36)	(n = 47)
	n (%)		
Sexo			
Feminino	11 (100)	26 (72,2)	37 (78,7)
Masculino	0 (0,0)	10 (27,3)	10 (21,3)
Idade			
Entre 21 e 30 anos	9 (81,8)	31 (86,1)	40 (85,1)
Entre 31 e 40 anos	2 (18,2)	4 (11,1)	6 (12,8)
Entre 41 e 50 anos	0 (0,0)	1 (2,8)	1 (2,1)
Período			
7°	2 (18,2)	9 (25,0)	11 (23,4)
8°	1 (9,1)	19 (52,8)	20 (42,6)
Desblocado	8 (72,7)	8 (22,2)	16 (34,0)
Atividade Profissional			
Setor privado	5 (45,5)	13 (36,1)	18 (38,3)
Setor público	2 (18,2)	18 (50,0)	20 (42,6)
Organizações Não Governamentais	0 (0,0)	2 (5,6)	2 (4,3)
Não estou em nenhuma atividade	4 (36,4)	3 (8,3)	7 (14,9)

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

4.2 Autoanálise sobre o desenvolvimento de *soft skills*

Nesta segunda parte, buscou-se responder o primeiro objetivo específico, utilizou-se 5 questões com a escala de percepção das *soft skills* para identificar quais competências comportamentais foram mais desenvolvidas pelos estudantes de Secretariado durante o curso.

Na revisão da literatura deste estudo, a primeira questão continha as *soft skills* mais requeridas pelo mercado no atual. A primeira questão continha 12 *soft skills*, como pode ser observado na figura (2) a seguir. Assim, destaca-se a *soft skills* ética atingindo o nível máximo na escala, logo os estudantes afirmam que desenvolveram muito bem nas duas IES. Desse modo, os estudantes estão preparados para desempenhar as atividades profissionais de forma consciente, de acordo com Marinho (2014) a ética promove a reflexão em cada indivíduo, e conscientizá-los de suas responsabilidades e como devem se comportar profissionalmente.

Quanto ao desenvolvimento das competências de flexibilidade, adaptabilidade e resiliência as IES atingiram entre o nível 3 e 4 de desenvolvimento, ou seja, um resultado similar entre elas, logo, isto demonstra que ao longo do curso o estudante consegue adaptar-se com certa facilidade aos diversos contextos de mudança.

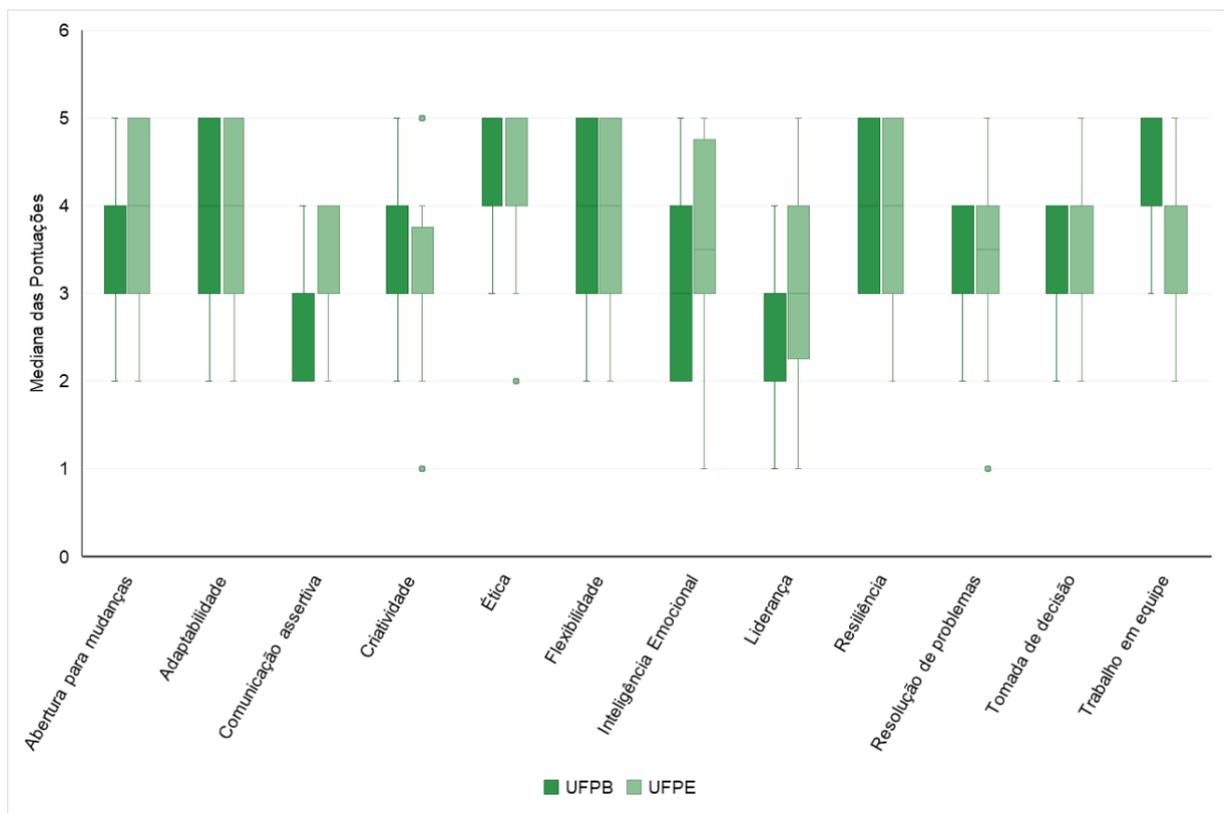
Um dado relevante nesta questão trata das *soft skills* liderança, comunicação assertiva e inteligência emocional, nas duas primeiras o resultado é desafiador para as duas IES, tendo em vista que a UFPB recebeu as pontuações mais baixas e a UFPE foi apenas um pouco melhor.

Por conseguinte, dada a importância estratégica destas competências para o Secretário Executivo que tem como eixo de formação a gestão, Ramos, Freitas e Silva (2011), afirmam que as condições mais importantes para o sucesso na liderança consistem em estabelecer um relacionamento com colaboradores, envolver as questões do trabalho, demonstrar segurança na condução da equipe e manter uma comunicação eficaz, logo, são comunicação e liderança duas competências essenciais para o gerenciamento de equipes.

Diante do exposto, infere-se que este resultado pode estar relacionado com a porcentagem de estudantes da UFPB que não exercem atividades profissionais, sendo de 36,4%, além das oportunidades que não tiveram ao longo do curso, para praticar a comunicação e a liderança em projetos diversos. Ademais, o baixo desenvolvimento da inteligência emocional também interfere no desenvolvimento das demais competências, podendo até mesmo justificar o resultado da UFPE ter sido um pouco melhor, visto que os estudantes apresentaram um bom desenvolvimento na competência de inteligência emocional. Conforme afirma Tocchini (2020) a inteligência emocional além de ajudar o ser humano se autoconhecer, permite compreender os sentimentos e comportamentos dos outros, saber administrá-los e ainda nos motiva para atingir nossas metas.

A figura (2) abaixo, demonstra a autopercepção dos estudantes sobre o desenvolvimento das *soft skills*.

Figura 2. Percepção dos estudantes sobre o desenvolvimento das competências comportamentais



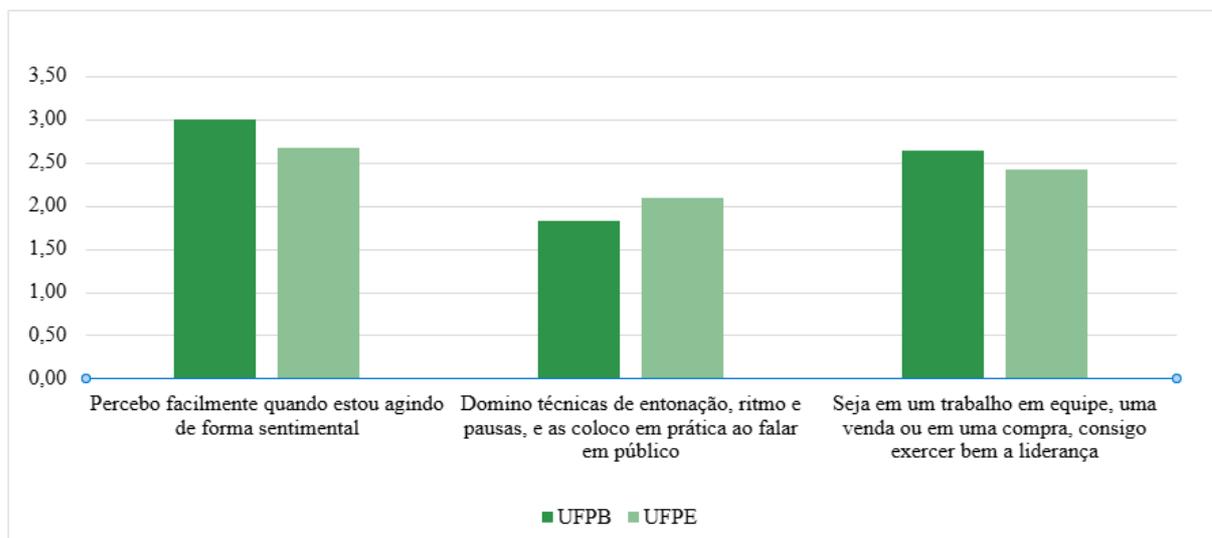
Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Ademais, aplicou-se mais quatro questões, para aprofundar e identificar o quanto os estudantes se identificavam com certas afirmações contextualizadas em quatro competências comportamentais, a saber: inteligência emocional, abertura para mudança, comunicação assertiva e liderança. Nota-se, na figura (3) a abaixo, que se confirma o baixo desenvolvimento nas competências comunicação assertiva e liderança, na UFPB com resultado na escala de 1,8 (não desenvolvi) e 2,6 (Pouco desenvolvida) respectivamente. Já na UFPE os estudantes atingiram o nível 2,1 em comunicação assertiva e 2,4 em liderança, ou seja, competências pouco desenvolvidas em ambas.

Decerto, os estudantes ao responderem como se comportavam diante de questões às quais exigiam a mobilização de competências comportamentais em situações do cotidiano, responderam coerentemente de acordo com o resultado anterior, ou seja, ao longo do curso não desenvolveram plenamente as *soft skills* de liderança e comunicação assertiva.

No entanto, houve uma discrepância quando responderam sobre a inteligência emocional tanto da parte dos alunos da UFPB quanto da UFPE, pois na escala anterior a UFPB apresentou desempenho inferior quando comparado com a UFPE no desenvolvimento desta *soft skill*, e de acordo com os dados da figura (3), quem melhor performa é a UFPB. Este resultado pode ser justificado pelo fato dos estudantes não terem identificado a *soft skill* na questão “percebo facilmente quando estou agindo de forma sentimental” ou ainda, não compreenderam o conceito de inteligência emocional, logo, não conseguiram relacionar o conceito a uma situação prática.

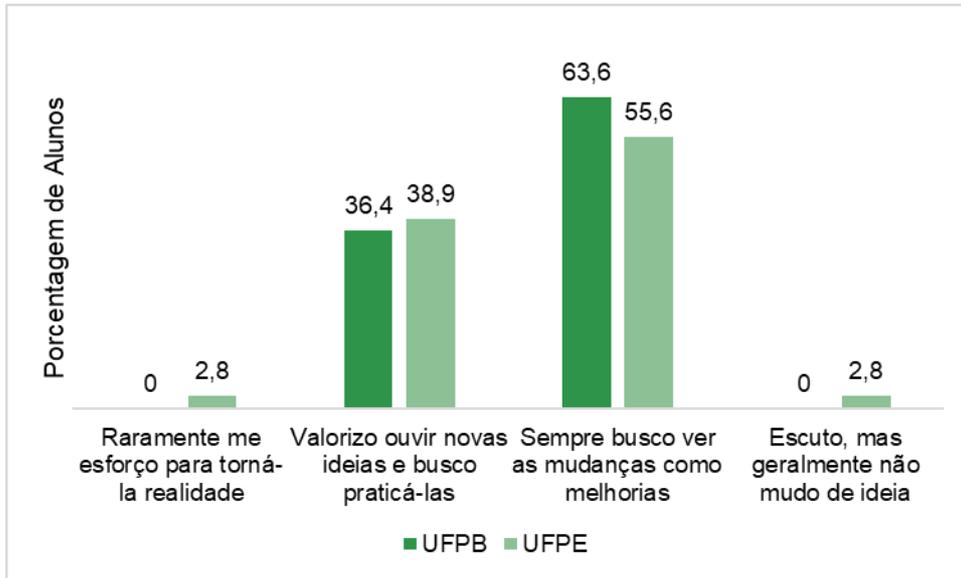
Figura 3. Autoanálise sobre o comportamento na Gestão Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Na sequência, em relação à *soft skill* abertura para mudanças, 63% dos estudantes da UFPB e 55% da UFPE, afirmam que sempre buscam ver as mudanças como melhorias, conforme pode ser vislumbrado na figura (4) abaixo. Este resultado está coerente com as respostas anteriores quando demonstraram que adaptabilidade, flexibilidade e resiliência eram competências desenvolvidas em ambas IES. Desta forma, o resultado corrobora com a pesquisa de Santos e Correia (2017), quando afirma que os Secretários Executivos atuam como gestores de mudança, pois não possuem dificuldade em lidar com incertezas em momentos de instabilidade e em diferentes cenários.

Figura 4. Autoanálise dos estudantes sobre Gestão de Mudança.



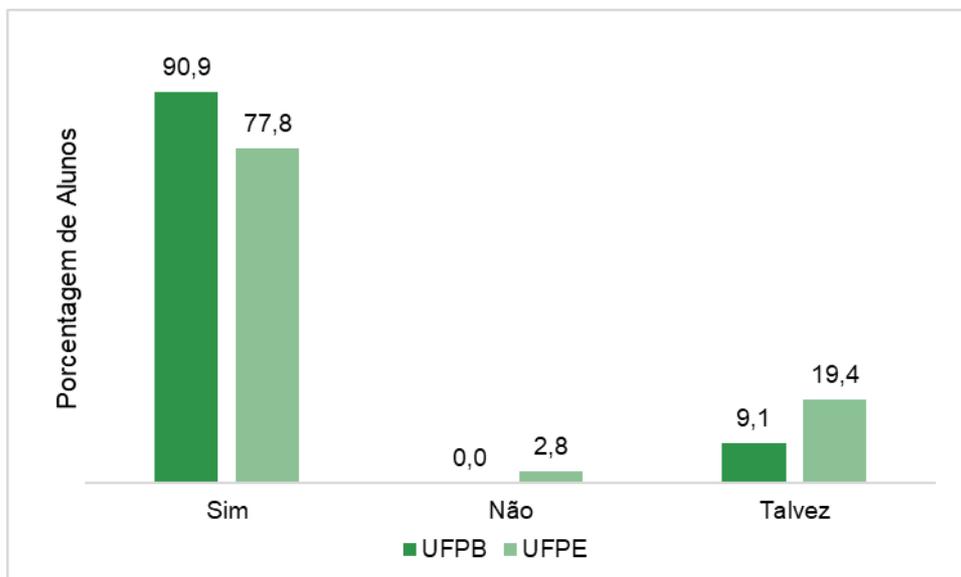
Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

4.3 Sobre o desenvolvimento de competências por meio das disciplinas

Nesta seção, os estudantes responderam a partir da autopercepção sobre o desenvolvimento das *soft skills* e sua aplicação no contexto de mudança organizacional por meio do processo ensino aprendizagem nas disciplinas. Diante do exposto na figura (5) observa-se que 90,9% dos estudantes da UFPB afirmam que desenvolveram *soft skills* por meio das disciplinas do curso, enquanto 77,8% da UFPE afirmam ter desenvolvido e 19,4% acreditam que talvez tenham desenvolvido competências comportamentais.

Este resultado mostra uma incoerência com as respostas anteriores dos estudantes da UFPB, pois, ao serem questionados sobre o desenvolvimento em determinadas *soft skills* responderam como não ou parcialmente desenvolvidas, nesta questão responderam que desenvolveram cerca de 90% das *soft skills*, ou seja, quase que plenamente desenvolvidas. Logo, este pode ser um indicativo de que aprenderam nas disciplinas, mas, não puseram em prática no cotidiano, pode significar que não possuem o autoconhecimento, ou ainda, que desconhecem ao conceito de competências comportamentais, como pode ser visto na figura (5).

Figura 5. Percepção das *Soft skills* desenvolvidas por meio das disciplinas



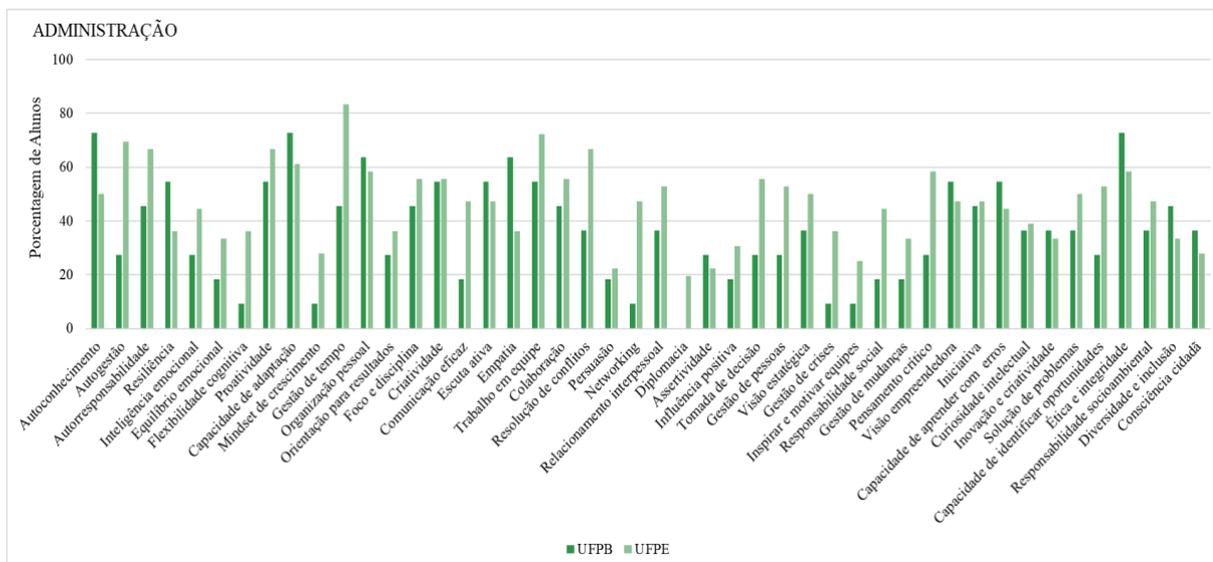
Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Em seguida, os estudantes avaliaram as *soft skills* que conseguiram desenvolver por meio das disciplinas ligadas à área de Administração. Conforme mostra a figura (6) abaixo, evidencia que 83% dos estudantes da UFPE desenvolveram as *soft skills* gestão do tempo, 72% trabalho em equipe e 66% dos estudantes desenvolveram resolução de conflitos.

Diante do exposto, observa-se com esse resultado, que as disciplinas do eixo da Administração contribuíram para o desenvolvimento dessas competências, corroborando com o que afirmam Gross, Muller e Stcco (2014), ao enfatizar que um secretário ativo no planejamento organizacional, na visualização de oportunidades e na solução de conflitos é muito positivo, por trazer agilidade e otimização do tempo, tendo em vista seu conhecimento holístico da organização e do seu relacionamento com colaboradores e superiores.

Neste contexto, na UFPB, 72% dos estudantes desenvolveram as competências de autoconhecimento e capacidade de adaptação. Conforme já mencionado por Calaes (2020) uma das competências que os profissionais precisarão ter para os empregos futuros é a adaptabilidade, ou seja, a capacidade de ser mutável e adaptável em um ambiente de mudanças rápidas. Outra característica interessante é que para desenvolver essa *soft skills* é necessário primeiramente desenvolver o Autoconhecimento, que antecede e prepara o caminho para transformação como agente de mudança.

Figura 6. *Soft skills* desenvolvidas nas disciplinas de Administração.



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Quanto às competências desenvolvidas por meio das disciplinas de idiomas e redação, nota-se que apesar das disciplinas serem voltadas para a área de comunicação verbal e escrita, os índices de desenvolvimento nelas ainda não são satisfatórios. Como pode ser visto na figura (7), quanto à comunicação eficaz apenas 18% dos estudantes desenvolveram na UFPB e 44% na UFPE.

Conforme o PPC da UFPE versão (2017), observa-se que a UFPE oferta oito disciplinas na área de linguística e comunicação dentre elas: Leitura e Produção de Texto; Redação e Elaboração de Expedientes Comerciais; Redação e Elaboração Expedientes Comerciais; Comunicação Empresarial; e quatro disciplinas de Língua Inglesa em diferentes níveis. Em contrapartida, o PPC do curso de Secretariado na UFPB versão (2023), oferece 12 disciplinas, sendo duas de Língua Portuguesa, duas de Língua Inglesa, duas de Espanhol, Redação Empresarial; Redação oficial; Redação Comercial e Inglês; Comunicação Organizacional; Tradução em Inglês, Redação Comercial em Espanhol. Apesar da UFPB ter ofertado mais disciplinas obrigatórias na área de idiomas e redação, isto não se reverbera no desenvolvimento das *soft skills* dos estudantes.

Vale ressaltar que o PPC do curso da UFPB passou por atualização no ano de 2023, conforme resolução do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE-UFPB) nº 34/2023. Esse fato pode ter causado o baixo desenvolvimento dos alunos de Secretariado na UFPB nas áreas de comunicação e linguística, considerando que os respondentes que fazem parte da amostra estão na fase final do curso.

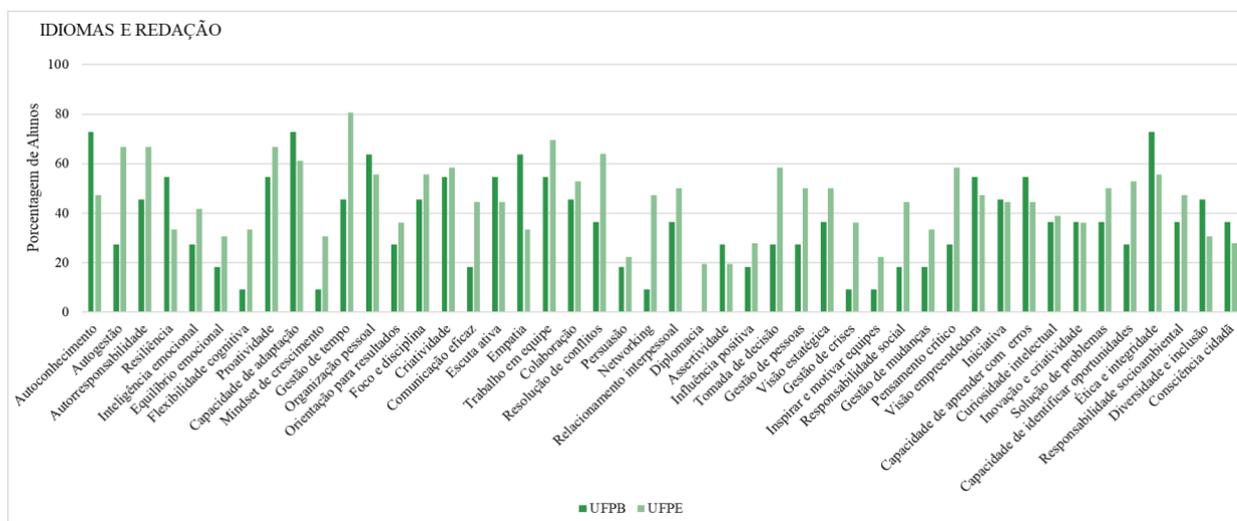
Numa análise comparativa entre duas IES, constata-se que um percentual acima de 60% de alunos da UFPB consideraram que desenvolveram as seguintes competências: autoconhecimento, capacidade de adaptação, organização pessoal, escuta ativa e ética e integridade, tais competências estão muito relacionadas aos aspectos de desenvolvimento pessoal do indivíduo. No entanto, na UFPE, destacaram-se com percentual acima de 60% dos alunos atestando que desenvolveram as competências de autogestão, autorresponsabilidade, gestão do tempo, trabalho em equipe e resolução de conflitos, nota-se que tais competências, além de relacionadas a si próprios, também perpassa pela relação interpessoal destes futuros profissionais com o outro, tendo em vista que no mercado de trabalho, estas competências serão valorizadas, pois são responsáveis pelo engajamento das pessoas nos processos e resultados das organizações que estão constante contexto de mudanças. Logo, apoiado na literatura este resultado vai ao encontro do que afirma Barros *et al*, (2013), sobre a atuação do Secretário

Executivo que envolve comunicação eficaz, trabalho em equipe, administração do tempo, pensamento crítico. Perpassa pela contribuição nas negociações e acordos, bem como resolução de conflitos.

Destaca-se ainda, a Criatividade como uma soft skill desenvolvida pelos alunos nas duas IES com percentuais semelhantes, sendo na UFPB 54% e na UFPE 58%. Este resultado é bastante promissor, pois de acordo Souza, *et al*, (2022) a criatividade desses profissionais permite a identificação e solução de problemas, auxilia na comunicação para o trabalho em equipe e gestão de pessoas. Da mesma forma com que proporciona o surgimento de novas ideias, que poderão resultar em inovação no ambiente de trabalho destes futuros profissionais de Secretariado Executivo.

Entretanto, apenas 20% dos estudantes da UFPB consideraram desenvolvidas as competências de equilíbrio emocional, *mindset* de crescimento, comunicação eficaz, networking, influência positiva, gestão de equipes, inspirar e motivar equipes, responsabilidade social e gestão de mudanças, percebe-se que as competências estão relacionadas aos relacionamentos interpessoais, liderança, e tem relação direta com a forma como o indivíduo interage com o outro e com o meio. Em relação a UFPE, apenas 20% dos estudantes apontaram a diplomacia com uma competência desenvolvida, vale salientar que tal competência objetiva promover interesses mútuos, resolver conflitos e manter a paz, conforme pode ser visto na figura (7)

Figura 7. *Soft skills* desenvolvidas nas disciplinas de Idiomas e Redação.



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Dando sequência, em relação ao eixo das disciplinas e componentes curriculares da área de Exatas e Informática, a figura (8), demonstra as *soft skills* mais desenvolvidas pelos alunos da UFPB e UFPE. De acordo com as DCNs (2005), os profissionais de Secretariado devem ter visão generalista da organização, conhecer peculiaridades e estratégias; sólido domínio de planejamento, organização, controle e direção; utilizar o raciocínio lógico, crítico e analítico.

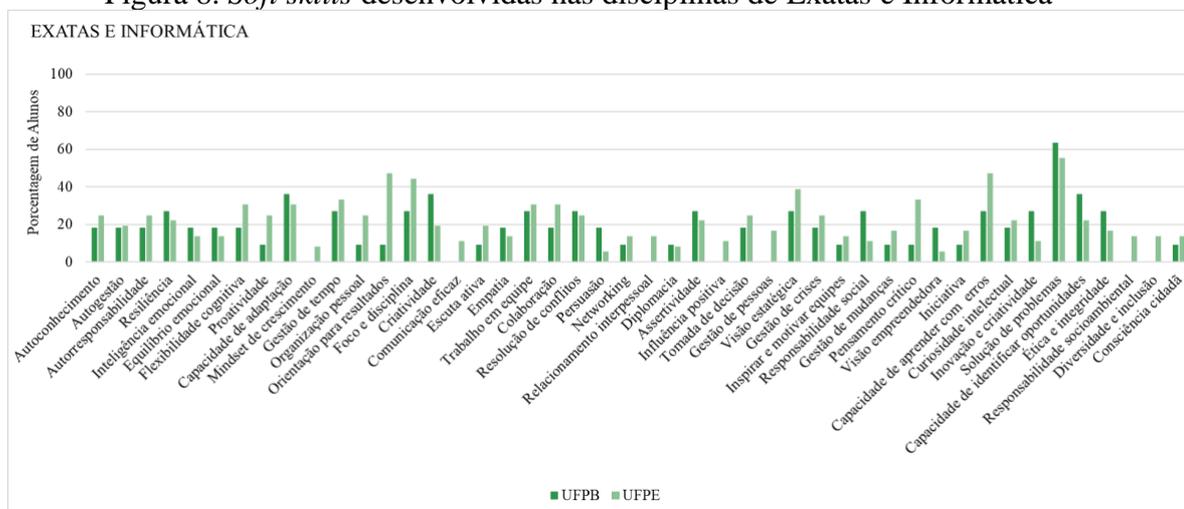
Diante do exposto, com base nos resultados da pesquisa, verificou-se que a competência de solução de problemas foi a mais desenvolvida pelos estudantes, com 63% de alunos que consideram ter desenvolvido na UFPB e 55% na UFPE. Este resultado apresenta-se coerente com os objetivos das disciplinas de exatas e informática, pois conforme as ementas, de fato os conteúdos ministrados são voltados ao desenvolvimento do raciocínio lógico, matemático,

crítico e analítico. Espera-se que os estudantes consigam e apreendam os conteúdos, além de mobilizá-los nas suas práticas gerenciais.

No entanto, ao analisar o desenvolvimento dos alunos em competências basilares que dariam sustentação para a resolução de problemas, observa-se que na UFPB apenas cerca de 20% de alunos consideram ter desenvolvido as seguintes *soft skills*: Gestão de mudanças, Capacidade de adaptação, criatividade, orientação para resultados, tomada de decisão e capacidade de identificar oportunidades, resultado similar na UFPE, pois apenas 30% de alunos desenvolveram as *soft skills* de visão estratégica, tomada de decisão, capacidade de aprender com os erros, foco e disciplina e orientação para resultados. Logo, este resultado mostra uma incongruência, pelo fato de mais de 50% de alunos nas duas IES apresentarem desenvolvimento em solução de problemas, porém a mesma quantidade de alunos não apresenta desenvolvimento na tomada de decisão, visão estratégica, e orientação para resultados, que de acordo com Barros *et al.* (2013) são competências requeridas no gerenciamento das atividades inerente às atribuições do profissional de Secretariado.

Assim, pode-se dizer que as disciplinas dessa área pouco favoreceram o desenvolvimento dessas *soft skills* voltadas para a gestão de processos, projetos e resultados nas organizações. Ou ainda, pode-se inferir que a metodologia de ensino utilizada não favoreceu a aprendizagem dos alunos, por este motivo a maioria respondeu que não possui tais competências analíticas desenvolvidas. Nesta perspectiva, o resultado sugere que os alunos acreditam que aprenderam a solucionar problemas, mas não sabem como fazê-lo.

Figura 8. *Soft skills* desenvolvidas nas disciplinas de Exatas e Informática



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

A seguir o resultado da autoanálise dos estudantes refere-se às *soft skills* desenvolvidas por meio das disciplinas específicas do núcleo de Secretariado, vale salientar que em geral estas disciplinas são ministradas por profissionais formados em Secretariado Executivo. Nota-se que um percentual acima de 60% de estudantes da UFPB desenvolveu nestas disciplinas as competências como foco e disciplina, capacidade de aprender com os erros, solução de problemas e Autoconhecimento. Em comparação, 60% dos estudantes da UFPE desenvolveram as seguintes *soft skills*: trabalho em equipe, criatividade, proatividade, autogestão e capacidade de adaptação.

Constatou-se que cerca de 50% dos estudantes de ambas IES consideraram a competência de iniciativa como desenvolvida, o que pode ser considerado um avanço na formação, pois conforme citado por Marinho (2014) os Secretários Executivos em sua essência

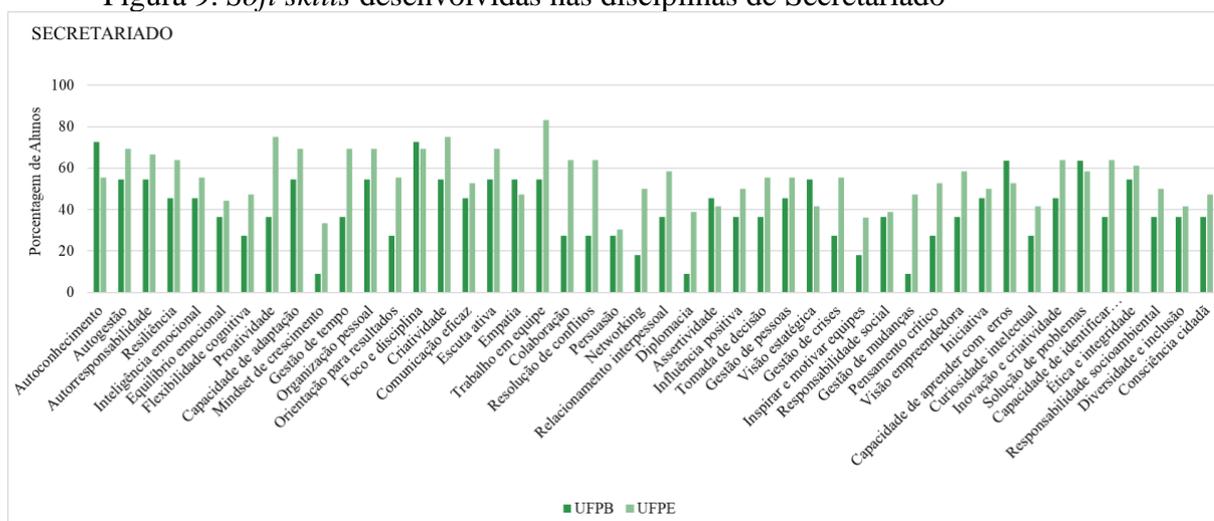
têm iniciativa e buscam melhorias em técnicas já existentes. Desta forma, acredita-se que o fato de considerarem que possuem iniciativa, é um passo para mobilização e desenvolvimento de outras competências comportamentais que estão relacionadas ao trabalho do profissional de Secretariado Executivo.

Numa análise comparativa, observou-se que cerca de 80% dos estudantes da UFPB consideraram não ter desenvolvido as *soft skills* de colaboração, orientação para resultados, pensamento crítico, flexibilidade, gestão de crises e resolução de conflitos ao cursar as disciplinas do núcleo de Secretariado. Na UFPE, apesar deste número ser de 60%, ainda é um percentual negativo, dos estudantes que consideram não ter desenvolvido as competências de visão estratégica, assertividade, gestão de mudanças, equilíbrio emocional e flexibilidade, ainda assim, identificou-se que poucos alunos conseguiram desenvolver competências fundamentais para o perfil contemporâneo de um profissional de Secretariado Executivo, conforme o que rege as DCNs de 2005.

Nota-se que os estudantes das duas IES apresentaram competências para sua autogestão. Contudo, poucos apresentaram características direcionadas à gestão de pessoas e resultados, elencadas no estudo de Assis, *et al.* (2022) como gestor, deve desempenhar funções de planejamento, organização, controle, ter características de líder, ter iniciativa, visão sistêmica, senso crítico, comunicação eficaz, ser flexível, criativo, dinâmico, ter bom relacionamento Interpessoal, ética e ser motivacional.

Desta forma, pode-se inferir que os estudantes não conseguem perceber determinadas competências comportamentais desenvolvidas durante o tempo em que cursaram as disciplinas do Secretariado, existe a hipótese que isto ocorra, pelo fato das disciplinas do Secretariado terem uma característica mais técnica (*hard skills*) e voltadas ao saber fazer secretarial. Na literatura, isto pode ser explicado pelo fato das *soft skills* estarem relacionadas com traços de personalidade Swiathiewicz (2014) estão ligadas ao comportamento, constituem uma junção de saberes e fazeres sobre si e sobre os outros, orienta-se da consciência, da expressão, da regulação e na utilização das emoções (Gondim, Morais e Brantes, 2014).

Figura 9. *Soft skills* desenvolvidas nas disciplinas de Secretariado



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Por conseguinte, sobre o desenvolvimento de competências comportamentais por meio das disciplinas ofertadas na área do conhecimento das Ciências Sociais e Humanas, ou seja, estudos relacionados à Filosofia, Sociologia, Comércio Exterior, Psicologia das Relações Humanas, constatou-se que cerca de 45% dos alunos da UFPB e 55% da UFPE informaram ter

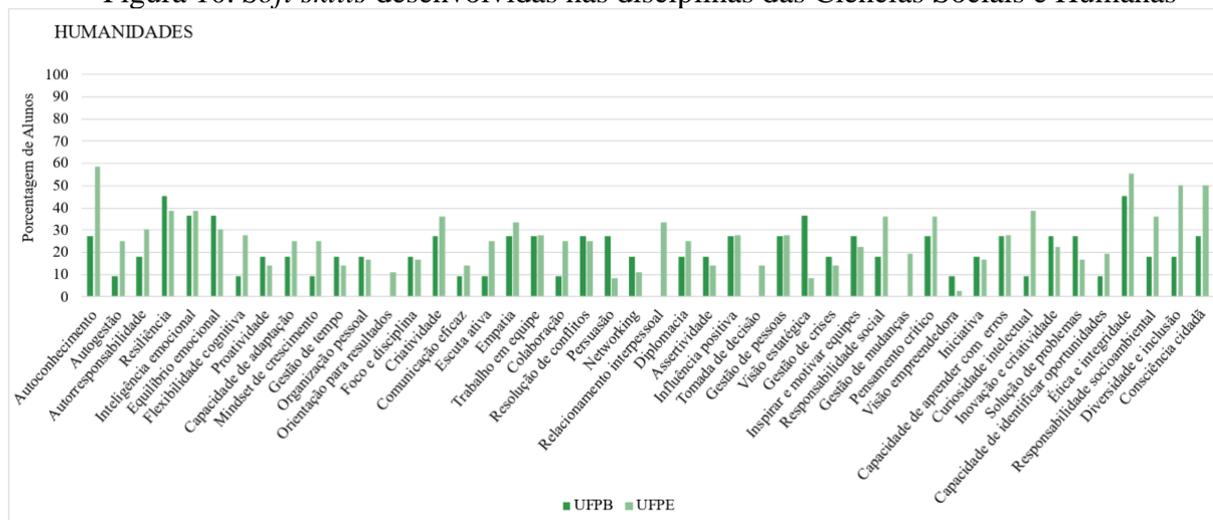
desenvolvido as *soft skills* ética e integridade. Destaca-se na UFPE que 50% dos alunos desenvolveram também as competências de consciência cidadã e autoconhecimento e diversidade e inclusão.

Tais competências estão diretamente ligadas à formação e as raízes do profissional de Secretariado Executivo desde a sua gênese, conforme reza o código de ética da profissão de Secretariado, promulgado em 1989, em seu capítulo III art.5, sobre a constituição dos principais deveres fundamentais do profissional, a saber: considerar a profissão como um fim para a realização profissional; direcionar seu comportamento profissional, sempre a bem da verdade, da moral e da ética; respeitar sua profissão e exercer suas atividades, sempre procurando aperfeiçoamento; operacionalizar e canalizar adequadamente o processo de comunicação com o público; ser positivo em seus pronunciamentos e tomadas de decisões (FENASSEC, 2025).

Diante do exposto, o resultado da pesquisa demonstrou que metade dos estudantes compreenderam as bases em que estão alicerçadas as atribuições e deveres dos Secretários Executivos, sendo a ética e a integridade *soft skills* essenciais para atuação deste profissional que é responsável por gerenciar informações sigilosas das organizações. Ainda, vale salientar a posição de confiança que ocupa, uma vez que se situa no centro da pirâmide organizacional e faz a ligação entre o nível estratégico e o operacional (Giorni, 2017).

Todavia, tanto a UFPE como a UFPB apresentaram baixo percentual de alunos com desenvolvimento nas seguintes competências: resiliência, inteligência emocional, responsabilidade socioambiental, gestão de pessoas, influência positiva, visão estratégica e assertividade. Sabe-se que o papel do Secretário Executivo consiste em coletar e gerir informações, e contribuir na tomada de decisões pautadas na ética, para que ele se torne um elemento chave no direcionamento e no engajamento da empresa, na realização de ações de responsabilidade social. Algumas características são essenciais como a comunicação eficaz, espírito de equipe e influência positiva, e conduta ética, são aptidões exigidas para atingir os objetivos e metas empresariais (Bernardino, Nunes, 2014).

Figura 10. *Soft skills* desenvolvidas nas disciplinas das Ciências Sociais e Humanas



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

4.4 Sobre as competências desenvolvidas em atividades extracurriculares.

Por fim, buscou-se analisar o desenvolvimento dos estudantes nas *soft skills* desenvolvidas por meio das atividades extracurriculares através da participação em pesquisa,

extensão, centro acadêmico, organização e participação em eventos. Dessa forma, Dias (2021) lista as *soft skills* desejadas neste contexto tais como: autoconhecimento, mindset de crescimento, resiliência, tomada de decisão, inteligência emocional, flexibilidade, proatividade, adaptação.

O resultado demonstra que as únicas *soft skills* que foram desenvolvidas por mais de 50% dos estudantes foi proatividade, capacidade de adaptação, trabalho em equipe e visão estratégica na UFPB. Esse resultado é muito relevante e demonstra a importância da vivência e experiências em atividades extracurriculares, visto que, quando se compara as *soft skills* desenvolvidas nas disciplinas anteriores, estas *soft skills* mencionadas, obtinham um baixo percentual de alunos que conseguiram desenvolvê-las.

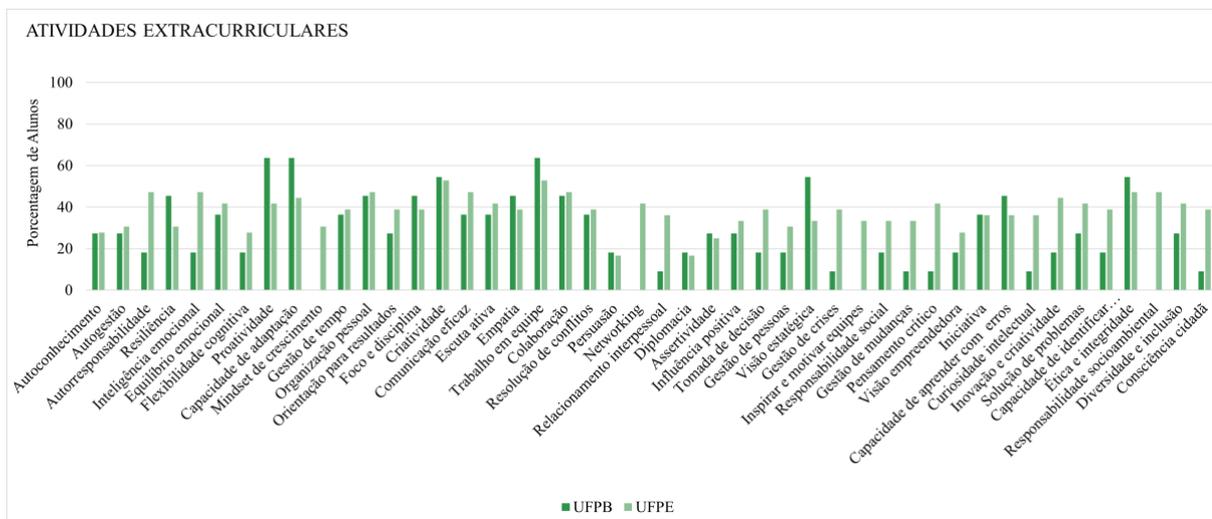
Resiliência que é uma competência importante para o desenvolvimento de um profissional com liderança, criatividade, flexibilidade e que sabe se sobressair em situações de extrema pressão, como visto por Marinho (2014), o resultado demonstrou que foi desenvolvida por apenas 45% dos estudantes da UFPB e 30% na UFPE. Salienta-se quanto à competência tomada de decisão, tanto a UFPB quanto a UFPE um percentual de apenas 40% de alunos conseguiram desenvolver, logo demonstra um resultado que pode comprometer o desempenho desses profissionais, uma vez que a tomada de decisão é crucial para a estratégia nas organizações, uma decisão não tomada no momento adequado, ou tomada de maneira inadequada, pode trazer muitos impactos para todos os colaboradores de uma organização, como ressalta Robbins (2010),

Este resultado aponta um longo caminho que as duas IES estudadas devem traçar para alcançar melhor desempenho e qualidade na formação de Bacharéis em Secretariado Executivo. A partir da resolução nº 7/2018 - CES/CNE/MEC, a extensão na Educação Superior Brasileira é a atividade que se integra a matriz curricular e à organização da pesquisa, estabelece-se em processo interdisciplinar, político-educacional, cultural, científico, tecnológico que proporciona a interação entre as IES e outros setores da sociedade. Por meio da produção e da aplicação do conhecimento, e união permanente de Ensino e Pesquisa. A creditação é o processo de inclusão de atividades de extensão nos cursos, com a obrigatoriedade de, no mínimo 10% da carga horária total do curso.

Observa-se que o PPC de Curso de Secretariado Executivo da UFPE ainda está em fase de atualização, consta sua última atualização em 24/04/2017 CCEPE/UFPE, a extensão ainda não é obrigatória fixa apenas atividades complementares com no mínimo 120 horas/aulas equivalentes a 08 (oito) créditos teóricos.

Em comparação, a UFPB atualizou seu PPC conforme resolução nº 34/2023 do CONSEPE, com currículo integralizado em 2.910 horas de carga horária total, desta, o aluno precisa integralizar 10% referente a carga horária de extensão. Dessa forma, a UFPB demonstra um avanço em oportunizar a curricularização da extensão com a finalidade de proporcionar aos alunos a vivência e desenvolvimento das competências para o mercado de trabalho que está em constante mudança.

Figura 11. *Soft skills* desenvolvidas nas Atividades extracurriculares



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo se propôs analisar a percepção e o desenvolvimento de *soft skills* dos estudantes Secretariado Executivo da UFPE e UFPB num cenário de constante mudança organizacional. Sendo assim, os objetivos específicos possibilitaram a análise e reflexões relativas às competências comportamentais desenvolvidas pelos estudantes que estavam em suas fases finais do curso.

Por meio da elaboração de uma escala de percepção das *soft skills*, permitiu-se identificar que os futuros secretários executivos estão preparados para atuar com ética nas organizações e que são flexíveis, pois não possuem dificuldade em se adaptar às mudanças. No entanto, precisam desenvolver a competência de liderança bem como desenvolver a comunicação de forma assertiva.

Quanto ao desenvolvimento de competências por meio das disciplinas do curso, ficou evidente que grande parte dos alunos apresentam desenvolvimento de *soft skills* para sua autogestão, mas não desenvolveram competências essenciais para atuar no gerenciamento de pessoas, processos e resultados.

Outro aspecto verificado na pesquisa é a o baixo percentual de alunos que conseguiram desenvolver as *soft skills* em atividades extracurriculares. Por meio delas, os estudantes têm a oportunidade de conhecer e desenvolver competências, experienciar as atividades profissionais e exigências do mercado de trabalho, e atuar como o um secretário resiliente, com liderança, criatividade, flexível e que sabe sobressair em situações de extrema pressão (Marinho, 2014).

Recomenda-se a criação de programas e projetos que visem a inserção e vivência com mercado de trabalho para que os estudantes tenham oportunidade de desenvolver essas competências. As duas IES devem investir na curricularização da extensão, uma vez que , foi identificado na análise de perfil dos respondentes que 36% dos estudantes da UFPB não exercem atividades profissionais.

Uma limitação da pesquisa foi a impossibilidade de coletar os dados de forma presencial na UFPB devido à distância geográfica. Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar este estudo a fim de torná-lo empírico, ou seja, buscar profissionais de Secretariado e comparar as *soft skills* e as *hard skills*, para averiguar se nas competências técnicas eles se desenvolveram melhor, visto que, os resultados demonstram baixo desenvolvimento nas competências comportamentais essenciais de um profissional de Secretariado.

Por fim, essa pesquisa traz uma grande contribuição para a área secretarial e cumpriu seu propósito de promover a reflexão e autopercepção dos estudantes sobre suas *soft skills*. Bem como, fornece auxílio aos agentes que possuem papel fundamental na formação de qualidade, através dos dados desta pesquisa, podem tomar decisões e criar estratégias de melhoria contínua no processo de ensino e aprendizagem.

Referências

ASSIS, D. L. *et al.* As competências gerenciais do Secretário Executivo em relação à Gestão de Pessoas. **Scribes**. Viçosa, MG, v. 3, n. 1, 2022. DOI: 10.33228/scribes.2022.v1.13512 Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/13512>. Acesso em: 28 mar. 2025.

ASSUNÇÃO, Y, B.; GOULART, I, B. Qualificação profissional ou competências para o mercado futuro?. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 8, 2016. 175 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312343348_Qualificacao_Profissional_ou_Competencias_para_o_Mercado_Futuro. Acesso em: 19 set. 2024.

BARROS, C. M. P. *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Gesec**. São Paulo, v. 4, n.2, p. 25-47, 2013. DOI: 10.7769/gesec.v4i2.131. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>. Acesso em 25 mar. 2025.

BRANDÃO, B. C.; CHAVES, M. T. Mudanças Organizacionais: conflitos Frente as resistências da organização. **Journal of Perspectives in Management** – JPM, 5, p. 33-42. 2021. DOI: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.251823>. Acesso em: 8 abr. 2025.

BERNARDINO, W. M.; NUNES, W.S. Responsabilidade socia: O Secretário Executivo como agente facilitador de estratégias no ambiente corporativo. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 29–48, 2014. DOI: 10.48075/revex.v13i1.9328. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/9328>. Acesso em: 8 abr. 2025.

BOYATORG, R. E. **The core competent management**: a model for effective performance. NewYork . 1992.

CALAES, D. Adaptabilidade. *In*: ANTUNES, L. (org.). **Soft Skills: Competências essenciais para os novos tempos**. São Paulo: Literate Books International, 2020. p. 30-36.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria Geral da Administração** 8º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 11.

CHIERIGHINI, C.; OLIVEIRA, E. C.; GONÇALVES, J. F. T. O Secretário Executivo como mediador de conflitos. *In*: MARTINS, C.B; D’ELIA, B. (org.). **Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2015. P.76-88.

DIAS, M. Soft Skills e o futuro do trabalho. *In*: Antunes, L; SPADOTO, M. (org.). **Soft Skills: Habilidades do futuro para o profissional do agora**. vol.2 São Paulo: Literate books international, 2021 cap. 1, p. 15-20.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, Paris , p. 84-102, jan-fev 2000.

FENASSEC, **Código de ética**, Disponível em: [tps://fenassec.com.br/site/b_osecretariado_codigo_etica.html](https://fenassec.com.br/site/b_osecretariado_codigo_etica.html). Acesso em: 05 abr. 2025.

FIGLIOLI, A. Mudanças e adaptação nas organizações. *In*: PORTO, G. S. (org.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 93-95.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2011. P. 25-41.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

GONDIM, S. M. G.; MORAIS, F. A.; BRANTES, C. A. A. Competências socioemocionais: fator chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Bahia. v. 14, n. 4, p. 394-406, out./dez. 2014. Disponível: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n4/v14n4a06.pdf>. Acesso em: 23 jan 2025.

GROSS, M.B.; MULLER, S.;STOCCO, J. A. P. Resistência e adaptação as mudanças: desafios ao secretário executivo gestor de pessoas. **Revista do Secretariado Executivo**. Passo Fundo n. 10, p. 50-69. 2014. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/4130/3343> . Acesso em: 28 mar. 2025.

HURRELL, A.S.; SCHOLARIOS, D.; THOMPSON, P. Mais do que um termo “humpty dumpty”: fortalecendo a conceituação de habilidades Sociais. *Econ Ind Democr* 2013, 34:161–182. DOI: <https://doi.org/10.1177/0143831X12444934>. Acesso em: 05 abr. 2025.

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. 116 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4086/1/PG_PPGEPM_Kovaleski%20C%20Fanny_2019.pdf. Acesso em: 02 de out 2024.

KRAWCZYK, S. I.; PIERSCIENIAK, A.; CAPUTA, W. The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model. **Review of Managerial Science**, 2021. V.15,103-124.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas. 2010.

LEAL, F. G. Competências Secretariais em uma Perspectiva Comportamental. *In*: MARTINS, C.B; D'ELIA, B. (org.). **Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2015. p.114-128.

LEITE, F. T. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Ideias&Letras, 2008.

MARTINS, C. B; D'ELIA, B. (org.). **Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2015. p. 113–128.

MACIEL, H. W. P.; ACIOLE, K. E. A.; NEVES, I. V. S. Soft skills e aptidão gerencial: uma análise de correlações e distinções de grupo a partir da percepção de estudantes de ensino superior em Informática. **Revista Delos**, Curitiba, v. 17, n. 60, p. 01-19, DOI:1055905/rdelosv17.n60-006. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/2051>. Acesso em: 9 dez. 2024.

MARINHO. A. P. **Competências para o desenvolvimento contínuo do profissional de secretariado executivo**. 1 ed. São Paulo: Sinesp, 2014. p. 26.

MARINHO, A. P. **Framework do Plano de Carreira do Profissional de Secretariado**. 1 ed. São Paulo: Sinesp, 2015. p. 35-36.

MAZULO, R. Liendo, S. **Secretária: Rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2017. E-book. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=qhmsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=habilidades+comportamentais+conceito&ots=sS28xqvr2D&sig=Jh9fgNo8n55TFT3wYqXVRejv_Lg#v=onepage&q=habilidades%20comportamentais%20conceito&f=false. Acesso em: 08 de out. de 2024.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, 1-13. 1973.

MEIRA, L. A. Quando a sensibilidade se torna o verdadeiro poder. *In*: ANTUNES. L. (org.). **Competências essenciais para novos tempos**. São Paulo: Literate Books International, 2020. p. 15.

MEC - Ministério da Educação. Resolução nº 3 de junho de 2005. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 79. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 7 jan. 2025.

MEC - Ministério da Educação. Resolução nº 7 de dezembro de 2018. Dispõe sobre as Diretrizes para extensão na Educação Superior. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 49-50. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/resolucoes/resolucoes-cne-ces-2018>. Acesso em 7 abr. 2025.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core competence of corporate imperialism. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 68, p. 69-79, 1990.

RAMOS, V. M.; FREITAS, C. A. S. L.; SILVA, M. J. Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para formação do estudante. **Revista de enfermagem**, v. 15, n. 1, p. 157-161, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127718940021>. Acesso em: 25 mar. 2025.

RESENDE, S.; MUNCK, L. **Secretariado Executivo: Competências e Identidade Profissional**. Curitiba: CRV, 2022. p. 23-129.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, D. J. O.; CORREIA, M. S. Gestão de mudanças: Análise sobre atuação do secretário executivo, *In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. 2017, São Paulo. **Anais do VI SINGEP**. Disponível em: <https://www.singep.org.br>. Acesso em: 8 abr. 2025.

SIENA, O.; OLIVEIRA, A. A. B. M. D.; CARVALHO, E. M. D. **Metodologia da Pesquisa Científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Belo Horizonte : Poisson, 2024.

SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional, **Interface Tecnológica**. São Paulo. DOI: 10.31510/infa.v17il.797. v17, n1, p. 829-840. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343404928_SOFT_SKILLS_rumo_ao_sucesso_no_mundo_profissional Acesso em: 02 ago. 2024.

SILVA, C. M. A.; LEITE, G. E.; FONTANA, M. E. Modal Infoviário na Logística da Informação: estudo da sua importância competências de futuros profissionais. **Journal of Perspectives in Management**, Caruaru, PE, 2021 p. 59-80. DOI: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.250822>, Acesso: em 28 mar . 2025.

SOUZA, M. S. *et al.* As competências do Secretário Executivo no contexto da Indústria 4.0. **Gt5**. Campos Toledo, PR, 2022. Disponível em: <https://abpsec.com.br>. Acesso em 28 mar. 2025.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. Wiley, New York. 1993.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v.12, n. 3, p. 663-687, jul./set. 2014 DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395112337>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8VsR3wSrH9f4wHjwJhXb3Hx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 de jan. 2025.

TOCCHINI, M. I. A. Inteligência Emocional *In: ANTUNES, L. (org.). Soft Skills: Competências essenciais para os novos tempos*. São Paulo: Literate Books International, 2020. p. 144-150.

ZAPATA, S. I. M. et al. Soft skills, do we know what we are talking about? **Review of Managerial Science**, Germano, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>. Acesso em 05 abr. 2025.

