

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**CARLA CRISTINA LIMA GOMES**

**A INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* NO COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL DO SISTEMA DA ORDEM DOS ADVOGADOS  
DO BRASIL - SECCIONAL SERGIPE: UMA ANÁLISE COM FOCO  
NAS FUNÇÕES SECRETARIAIS**

São Cristóvão – SE

2025

**CARLA CRISTINA LIMA GOMES**

**A INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DO SISTEMA DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - SECCIONAL SERGIPE: UMA ANÁLISE COM FOCO NAS FUNÇÕES SECRETARIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Secretariado Executivo, da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Secretariado Executivo**.

Orientadora: Profa. Dra. Rosimeri Ferraz Sabino.

São Cristóvão – SE

2025

**CARLA CRISTINA LIMA GOMES**

**A INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DO SISTEMA DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - SECCIONAL SERGIPE: UMA ANÁLISE COM FOCO NAS FUNÇÕES SECRETARIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

São Cristóvão, 11 de março de 2025.

Banca examinadora

Profa. Dra. Rosimeri Ferraz Sabino - Orientadora  
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Thadeu Vinícius Souza Teles  
Universidade Federal de Sergipe

Profa. Ma. Nadege Ramalho de Siqueira  
Universidade Federal de Sergipe

À Bruna, filha amada, por ter sido minha incentivadora em todos os momentos e por ter me ensinado a aprender.

A Elton, meu esposo, pela paciência em minhas ausências.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que me sustentou em cada passo desta jornada, renovando minhas forças nos momentos mais difíceis e iluminando meu caminho. Sem a Sua graça e misericórdia, este sonho não teria se tornado realidade.

À minha filha, dedico minha eterna gratidão. Foi você quem me inspirou a dar o primeiro passo, incentivando-me a fazer o ENEM e acreditando em mim mesmo quando eu duvidava. Durante toda a graduação, seu apoio, compreensão e carinho foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Obrigada por ser minha maior motivação.

Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo amor, conselhos e apoio incondicional. Vocês me ensinaram, desde cedo, o valor do esforço e da perseverança. Este momento também é fruto de tudo o que aprendi com vocês.

Ao meu esposo, meu companheiro de todas as horas, agradeço pelo suporte inabalável, pela paciência nos momentos mais desafiadores e por acreditar no meu potencial mesmo quando eu me sentia cansada. A sua presença foi essencial para que eu pudesse superar cada obstáculo.

Aos meus colegas de trabalho, que colaboraram de forma tão generosa com a pesquisa, oferecendo tempo, conhecimento e incentivo, deixo meu mais sincero agradecimento. Vocês foram parte importante deste processo e do sucesso deste trabalho.

Aos professores do curso, que ao longo dessa jornada compartilharam seus conhecimentos, experiências e dedicação, contribuindo para minha formação acadêmica e profissional. Cada aula, orientação e troca de ideias foi essencial para meu desenvolvimento e para a construção deste trabalho.

Manifesto também minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Dra. Rosimeri Ferraz Sabino pelo apoio, paciência e pelas valiosas orientações durante todas as etapas deste Trabalho de Conclusão do Curso. A sua *expertise* e incentivo foram fundamentais para que eu pudesse superar desafios e alcançar os objetivos propostos.

A todos, o meu sincero agradecimento por terem sido parte significativa deste momento tão importante em minha trajetória.

GOMES, Carla Cristina Lima. **A influência das *soft skills* no comportamento organizacional do Sistema da Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional Sergipe: uma análise com foco nas funções secretariais.** Orientadora: Rosimeri Ferraz Sabino. 2025. 65 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2025.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar as *soft skills* dos profissionais que exercem atribuições de secretário no sistema da Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional Sergipe (OAB/SE), buscando-se responder como essas competências podem influenciar o comportamento organizacional. Constituíram-se etapas da investigação: identificar as principais *soft skills* apresentadas pelos profissionais investigados; verificar a abrangência das atividades secretariais desenvolvidas no âmbito das relações organizacionais; e analisar os aspectos do comportamento organizacional que podem ser impactados pelas *soft skills* dos referidos profissionais. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, sob análises de abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando questionário aplicado pelo *Google Forms* como instrumento de coleta de dados. Os dados obtidos demonstraram a relevância das habilidades interpessoais desses profissionais no desempenho de suas funções e o impacto gerado no ambiente corporativo. Um secretário, ao aplicar *soft skills* como comunicação, empatia, adaptabilidade e organização, contribui para a interação entre equipes, o fortalecimento da cultura organizacional e a gestão eficiente de conflitos e mudanças dentro da organização. Os resultados evidenciam que essas competências são essenciais para promover a produtividade, a harmonia no ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Funções secretariais. Habilidades interpessoais. *Soft skills*.

GOMES, Carla Cristina Lima. **The influence of soft skills on the organizational behavior of the Brazilian Bar Association System - Sergipe Section: an analysis focusing on secretarial functions.** Advisor: Rosimeri Ferraz Sabino. 2025. 65 p. Course Completion Work (Bachelor's Degree in Executive Secretariat) – Department of Executive Secretariat, Federal University of Sergipe, São Cristóvão, 2025.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to analyze the soft skills of the professionals who work as secretaries in the Brazilian Bar Association, Sergipe Section (OAB/SE), in seeking to answer how these skills can influence organizational behavior. The steps of the investigation were: to identify the main soft skills presented by the professionals investigated; to verify the scope of the secretarial activities developed in the context of organizational relations; and to analyze the aspects of organizational behavior that can be impacted by the soft skills of these professionals. This research was characterized as exploratory and descriptive, with qualitative and quantitative analyses, using a questionnaire applied by google forms as a data collection tool. The data obtained showed the relevance of the interpersonal skills of these professionals in the performance of their duties and the impact generated in the corporate environment. By applying soft skills such as communication, empathy, adaptability and organization, a secretary contributes to the interaction between teams, the strengthening of the organizational culture and the efficient management of conflicts and changes within the organization. The results show that these skills are essential for promoting productivity, harmony in the workplace and employee well-being.

Keywords: Interpersonal skills. Organizational behavior. Secretarial functions. Soft skills.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Demonstrativo de opiniões quanto ao valor das <i>hard skills</i> e das <i>soft skills</i> .....	4
Quadro 1 -	Dez principais atributos de <i>soft skills</i> .....	10
Gráfico 1 -	Tempo que exerce atribuições de secretário no sistema OAB/SE.....	16
Gráfico 2 -	Comunicação com os diferentes níveis da equipe ou clientes .....	18
Gráfico 3 -	Comportamento em relação à cortesia com os diferentes níveis da equipe ou clientes.....	19
Gráfico 4 -	Perfil profissional dos respondentes.....	20
Gráfico 5 -	Comportamento profissional.....	22
Gráfico 6 -	Características dos respondentes acerca do comportamento no cotidiano do trabalho.....	23
Gráfico 7 -	Comportamento quando as tarefas exigem colaboração entre colegas...	26
Gráfico 8 -	Características que se identifica como profissional.....	27
Gráfico 9 -	Redação de textos.....	30
Gráfico 10 -	Se é uma pessoa autodisciplinada no cotidiano profissional .....	31
Gráfico 11 -	Coleta de informações para a equipe ou chefia.....	33

Gráfico 12 - Solução de problemas relacionados a processos administrativos e operacionais .....	35
Gráfico 13 - Resolução de conflitos.....	36
Gráfico 14 - Priorização de tarefas por demandas simultâneas.....	37
Gráfico 15 - Capacidade de comunicação para resolução de conflitos.....	40
Gráfico 16 - Capacidade de organização para o andamento das atividades da empresa.....	41
Gráfico 17 - Capacidade de se adaptar a mudanças organizacionais.....	43
Gráfico 18 - Habilidades interpessoais impactam clima organizacional e relacionamento entre os colegas de trabalho.....	44
Gráfico 19 - Habilidades no gerenciamento de tempo impactam na produtividade da equipe ou dos gestores que auxilia.....	45

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

OAB-SE	Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional de Sergipe
CAA/SE	Caixa de Assistência dos Advogados de Sergipe
ESA	Escola Superior dos Advogados
RH	Recursos Humanos
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1	DEFINIÇÃO DE <i>SOFT SKILLS</i> E <i>HARD SKILLS</i> E SUAS INTERRELAÇÕES .....	20
2.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	27
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	27
4.2	<i>SOFT SKILLS</i> APRESENTADAS PELOS PROFISSIONAIS QUE EXERCEM ATRIBUIÇÕES DE SECRETÁRIO .....	28
4.3	ATIVIDADES SECRETARIAIS .....	39
4.4	<i>SOFT SKILLS</i> NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	49
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	57
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar as *soft skills* dos profissionais que exercem atribuições de secretário no sistema da Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional Sergipe (OAB/SE), buscando-se responder como essas competências podem influenciar o comportamento organizacional. Para as etapas da investigação foi necessário: identificar as principais *soft skills* apresentadas pelos profissionais investigados; verificar a abrangência das atividades secretariais desenvolvidas no âmbito das relações organizacionais; e analisar os aspectos do comportamento organizacional que podem ser impactados pelas *soft skills* dos referidos profissionais. A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, sob análises de abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando o questionário aplicado pelo *Google Forms* como instrumento de coleta de dados.

O interesse pela investigação surgiu a partir da experiência da autora como colaboradora na OAB-SE, onde foi possível observar que muitos profissionais desempenham atribuições típicas de secretário no contexto do Sistema OAB. Esse cenário despertou a curiosidade sobre como as *soft skills* desses profissionais podem influenciar o comportamento organizacional.

O papel do secretário está se expandindo e ganhando relevância no cenário empresarial. Esse profissional é encarregado de tarefas que requerem não apenas especialização, mas, também, uma compreensão abrangente sobre a organização. Essa é uma posição de destaque na estrutura organizacional, constituindo um componente essencial da empresa. O secretário executivo não só executa tarefas administrativas e de apoio, como também participa ativamente na gestão de comunicação interna e externa, na organização de processos e na tomada de decisões estratégicas. Essas ações evidenciam o importante papel secretarial no comportamento organizacional, sendo um ponto de ligação vital entre diferentes níveis hierárquicos e setores da empresa (Bíscoli; Cielo, 2004; Sartori, 2011).

Uma compreensão ampla da estrutura e da cultura organizacional permite ao secretário executivo atuar de forma estratégica na promoção da eficácia e da coesão da equipe, facilitando a implementação de políticas e a concretização dos objetivos empresariais. Sua capacidade de antecipar necessidades e resolver problemas proativamente o torna um elemento essencial para o sucesso da organização. No entanto, essa competência está diretamente relacionada às dinâmicas do comportamento organizacional, que influenciam indivíduos, grupos e a própria estrutura empresarial. A análise desse comportamento é fundamental para compreender os fatores que impactam a satisfação e a motivação dos

funcionários, possibilitando o desenvolvimento de estratégias voltadas à criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Além disso, esse exame permite identificar padrões de interação dentro da organização e reconhecer oportunidades para otimizar processos, resultando em maior eficiência e eficácia operacional. Dessa forma, a análise do comportamento organizacional auxilia na definição das competências essenciais para que profissionais, como os secretários executivos, desempenhem suas funções com excelência, fortalecendo a cultura organizacional e alinhando-a aos objetivos estratégicos da empresa (Sartori, 2011).

Nessa mesma lógica, Terra e Machado (2011) destacam a importância do comportamento organizacional como fundamental para a gestão de mudanças dentro das empresas, pois compreender como os funcionários reagem a mudanças permite uma implementação mais suave e eficaz de novas políticas e processos. Ademais, analisar o comportamento organizacional ajuda a identificar barreiras na comunicação e a desenvolver métodos para melhorar a troca de informações, tanto vertical quanto horizontalmente. Dessa forma, entender as dinâmicas comportamentais facilita a resolução de conflitos, melhorando o clima organizacional e promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso. Constatase, assim, que a análise permite identificar fatores que afetam o engajamento dos funcionários, ajudando a desenvolver estratégias para aumentar a participação e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, as chamadas *soft skills* podem ser importantes, pois são competências inerentes à personalidade e ao comportamento profissional de cada indivíduo. Elas englobam aptidões mentais, sociais e emocionais, bem como habilidades particulares. Essas habilidades se desenvolvem ao longo do tempo, moldadas pela cultura, experiência e educação de cada pessoa (Banco Mundial, 2018).

Segundo Biesdorf *et al.* (2021) e Silva *et al.* (2021), as *soft skills* desempenham um papel fundamental no comportamento organizacional, pois são essenciais para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. As competências interpessoais, como comunicação eficaz, empatia, resolução de conflitos e trabalho em equipe, facilitam a interação harmoniosa entre os funcionários e a liderança, promovendo um clima organizacional positivo. Além disso, habilidades como adaptabilidade e pensamento crítico são significativas para lidar com mudanças e desafios, permitindo que as organizações se tornem mais resilientes e inovadoras. Assim, o desenvolvimento de *soft skills* é vital para o

sucesso individual e coletivo, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores nas empresas.

As empresas compõem a dinâmica econômica de um país, a qual tem um impacto significativo na contratação de profissionais. Durante períodos de recessão ou incerteza econômica, as empresas tendem a adotar uma postura mais cautelosa, priorizando a contenção de custos e a eficiência operacional. Isso se traduz em processos de contratação mais rigorosos, com uma análise minuciosa dos custos associados a cada novo funcionário (Almeida, Pereira, 2022). Nesse cenário, a falta de diversidade no mercado de trabalho pode agravar desafios. Segundo Almeida e Pereira (2022), a ausência de diversidade dificulta a criação de equipes inovadoras e limita a capacidade das empresas de atrair e reter talentos qualificados. Empresas que consideram a diversidade em seus quadros tendem a ser mais criativas e resilientes. Já a ausência de diversidade pode resultar em desvantagens competitivas significativas.

Tal contexto impõe desafios aos profissionais de recursos humanos, encarregados de seleções para contratações que contribuam com o sucesso das empresas. Uma pesquisa global conduzida pela *Thomas International* (2022) reforça essa pressão sobre recrutadores, os quais enfrentam a necessidade de preencher vagas rapidamente, mesmo sabendo que contratações apressadas frequentemente resultam em fracassos.

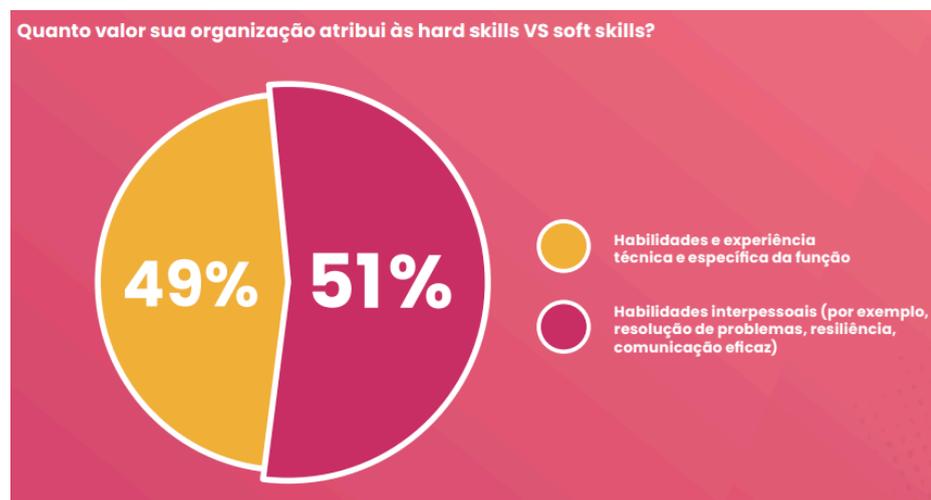
Diante desse quadro, as organizações precisam reavaliar suas abordagens em relação ao recrutamento, integração e retenção de pessoal, desenvolvendo uma “cultura de talentos”. Isso se refere às estratégias e comportamentos relacionados a tal movimento, fundamentando-se na ciência e integrando habilidades técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*), mantendo expectativas flexíveis e revisando constantemente suas abordagens. Embora os profissionais de recursos humanos, frequentemente, enfrentem dificuldades nesse processo, eles também têm ideias sobre como melhorar. Algumas empresas já estão progredindo e adotando uma cultura de talentos mais dinâmica, o que resulta em maior produtividade e agilidade na força de trabalho (*Thomas International*, 2022).

Como exemplo tem-se a empresa *Monster Government Solutions*, que em 2022 realizou pesquisa com 3.000 recrutadores atuantes na Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Holanda, Itália e Suécia. O objetivo dessa ação foi verificar tendências globais, desafios e oportunidades no processo de contratação entre empregadores e candidatos. Os resultados envolveram as *soft skills*:

Seja por causa da pandemia ou não, os empregadores da pesquisa deste ano disseram que estão tendo mais dificuldades para preencher cargos devido a lacunas de habilidades do que há um ano. TI e planejamento estratégico foram as principais lacunas de habilidades difíceis identificadas, enquanto trabalho em equipe e comunicação foram as duas principais lacunas de *soft skills* (Monster, 2022, p. 30) (tradução nossa).

As *soft skills* também são apontadas também na pesquisa global da *Thomas International* (2022), onde foi constatado que o valor atribuído pelos recrutadores às habilidades comportamentais (*soft skills*) é superior ao atribuído às habilidades técnicas (*hard skills*), conforme Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Demonstrativo de opiniões quanto ao valor das *hard skills* e das *soft skills*



Fonte: *Thomas International* (2022, p. 9).

Embora haja um crescente reconhecimento sobre a importância das *soft skills* no ambiente organizacional, ainda existem lacunas significativas na compreensão de como essas habilidades realmente influenciam o comportamento organizacional. As *soft skills*, também conhecidas como habilidades interpessoais ou habilidades comportamentais, são essenciais para o desempenho eficiente nas empresas. Contudo, a relação entre essas habilidades e o comportamento organizacional precisa ser compreendida.

O comportamento organizacional é formalmente definido como o estudo do desempenho e das atividades individuais e grupais dentro de uma organização, abrangendo as atitudes e ações das pessoas, independentemente da natureza ou porte da organização. Desse modo, essa área de estudo analisa como o comportamento humano impacta a estrutura, o

desempenho, a comunicação, a motivação e a liderança no ambiente de trabalho (Schermerhorn; Hunt; Osborn, 2007).

Observa-se, assim, que a relação entre as *soft skills* e o comportamento organizacional ocorre a partir da influência que ambos exercem para a eficácia e o clima de trabalho nas organizações, sendo as *soft skills* componentes essenciais do comportamento organizacional eficaz. Elas influenciam diretamente a forma como os indivíduos interagem, colaboram e contribuem para a cultura e o sucesso geral da organização, a qual deve, portanto, valorizar e buscar desenvolver as *soft skills* de seus funcionários, contribuindo para o seu melhor desempenho e para um ambiente de trabalho mais positivo.

A habilidade de se trabalhar em equipe promove um ambiente de colaboração e suporte mútuo, onde os funcionários se sentem mais motivados e engajados. Equipes coesas tendem a apresentar maior satisfação no trabalho, o que leva a um aumento da produtividade e a uma menor rotatividade de funcionários. Além disso, a comunicação e a coordenação dentro das equipes são fatores fundamentais para o sucesso de projetos e iniciativas organizacionais (Sousa; Oliveira; Freire, 2020).

Ainda é necessário considerar que as habilidades da liderança, da empatia, da autorregulação, assim como de outras habilidades sociais, também podem favorecer um melhor clima organizacional. A motivação, o comprometimento e o desempenho dos funcionários ampliam-se a partir da satisfação das necessidades psicológicas básicas (Almeida, 2010; Bergamini, 2006; Motta; Vasconcelos, 2008).

Outro aspecto importante é a diversidade de habilidades e conhecimentos que cada membro da equipe traz. Equipes diversificadas são mais propensas a desenvolver soluções criativas e inovadoras, pois combinam diferentes perspectivas e experiências. Essa diversidade pode ser um diferencial competitivo para as organizações que conseguem gerenciar e valorizar suas equipes de forma eficaz e investir no desenvolvimento de competências de trabalho em equipe, como comunicação eficaz, resolução de conflitos e liderança, é essencial para maximizar o potencial das equipes. Programas de treinamento e desenvolvimento focados nessas áreas podem melhorar a coesão e a eficácia das equipes, contribuindo para o sucesso organizacional a longo prazo (Sousa; Oliveira; Freire, 2020).

E, finalmente, a *soft skill* da adaptabilidade é essencial para que os funcionários possam se alinhar às mudanças e aos desafios no ambiente de trabalho. Esse é um fator chave para a resiliência e a inovação organizacional (Vergara, 2015).

Diante de todos esses exemplos, é possível perceber que a literatura confirma que as *soft skills* são essenciais para o comportamento organizacional eficaz. Elas promovem a interação positiva, melhoram a colaboração e contribuem para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Sendo assim, investir no desenvolvimento de *soft skills* é importante e necessário para as organizações que desejam melhorar seu desempenho e clima organizacional.

A partir dessas considerações, este trabalho está estruturado da seguinte forma: a introdução é apresentada nesta seção; em seguida, na segunda seção, expõe-se o referencial teórico, que aborda a definição de *soft skills e hard skills*, bem como suas interrelações, seguido da conceituação do comportamento organizacional com base na literatura existente. Na terceira seção, descreve-se a metodologia adotada para a pesquisa. Posteriormente, na quarta seção, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos. Por fim, na quinta seção, são expostas as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção, a fim de se estruturar e contextualizar a investigação e os principais conceitos envolvidos, se fez necessário tratar, primeiramente, sobre o clima organizacional para uma organização. Após, aborda-se a definição de *soft skills* e *hard skills*, bem como suas interrelações. Por fim, é abordado o tema do comportamento organizacional.

Entende-se que o clima organizacional é de extrema importância para o bom funcionamento de uma empresa ou instituição, pois afeta diretamente o sucesso e a harmonia dentro da organização. De acordo com Alves e Medeiros (2014), é preciso construir um clima organizacional que incentive e reconheça a criatividade e a inovação dos profissionais de Secretariado, além de proporcionar treinamento e chances para que eles possam aprimorar e demonstrar suas capacidades, afinal, ele influencia o comportamento individual e coletivo, afetando também a motivação e o engajamento dos colaboradores. Para tanto, uma análise organizacional pode ajudar.

Complementando essa perspectiva, Schein (2009) enfatiza que o clima organizacional reflete as percepções compartilhadas pelos membros de uma organização em relação ao ambiente de trabalho. Aquele autor ressalta a conexão estreita entre o clima organizacional e a cultura organizacional, destacando que esta exerce uma influência significativa sobre as práticas, os valores e as interações dentro da empresa. Além disso, Schein (2009) aponta que o clima organizacional é condicionado tanto por fatores internos, como mudanças estruturais, quanto por fatores externos, como condições econômicas e pressões do mercado. Compreender e gerenciar o clima organizacional é fundamental para a saúde da organização, já que ele afeta diretamente a produtividade, a satisfação dos funcionários e o desempenho geral. Assim, esse entendimento deve servir como base para que os gestores criem um ambiente que equilibre os objetivos organizacionais com as necessidades individuais dos colaboradores (Schein; 2009).

De acordo com Bíscoli e Cielo (2004), a análise organizacional é um processo vasto que envolve a investigação e compreensão das diversas estruturas, processos e comportamentos dentro de uma organização. Esse processo é fundamental para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que podem influenciar o desempenho organizacional. A análise organizacional abrange a avaliação de aspectos como a cultura organizacional, os sistemas de comunicação, as dinâmicas de poder e liderança, e os mecanismos de tomada de decisão. Segundo Bíscoli e Cielo (2004), essa análise é importante para a implementação de

estratégias eficazes que visem melhorar a eficiência e a eficácia das operações, bem como para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, aquelas autoras enfatizam a importância de identificar e avaliar fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho organizacional.

Nesse contexto, o profissional de Secretariado desempenha um papel fundamental na análise organizacional, pois, como parte da equipe de apoio à alta administração, o secretário é responsável por coletar, organizar e analisar informações sobre a empresa, seus processos, recursos e resultados. Diante disso, o secretário, apoiando a administração de empresas com suas habilidades técnicas, administrativas e relacionais, pode contribuir diante das novas tendências e inovações no cenário organizacional. Nascimento (2011) ressalta que o secretário atua como um elo na comunicação entre os diferentes setores da organização, sendo capaz de transmitir informações de forma eficiente e confidencial. Aquele autor também destaca a importância do secretário na gestão do tempo e no apoio à tomada de decisões, por meio da coleta e análise de informações relevantes. Constata-se, assim, que o secretário desempenha um papel estratégico e de suporte nas organizações, sendo responsável por diversas atividades administrativas e de coordenação. A sua atuação é fundamental para o sucesso da organização, pois ajuda a garantir a eficiência e eficácia das operações e promove uma comunicação eficiente entre os diferentes setores.

Assim, as *soft skills* são essenciais para o desempenho profissional e pessoal dos secretários, especialmente em um contexto de mudanças e desafios. É necessária a busca contínua pelo desenvolvimento de habilidades comportamentais e interpessoais, tais como comunicação eficaz, empatia, resolução de conflitos e inteligência emocional. Essas *soft skills* são ferramentas de trabalho que complementam as habilidades técnicas (*hard skills*) do secretário executivo, tornando-o mais eficaz no cumprimento de suas funções no ambiente corporativo (Sartori, 2011; Silva *et al*, 2021).

Considerando que o mercado de trabalho está em constante mudança (exigindo um profissional cada vez mais adaptável), as *soft skills* são um diferencial para o secretário, pois essas habilidades são essenciais para lidar com as demandas e desafios nesse contexto de mudança. Cabe ressaltar que os processos de seleção estão, cada vez mais, valorizando as habilidades comportamentais dos candidatos, além das habilidades técnicas. Os recrutadores estão buscando profissionais que apresentem um conjunto equilibrado de habilidades, que inclua tanto as técnicas como os comportamentos necessários para o desempenho de um cargo (Sousa; Oliveira; Freire, 2020).

## 2.1 DEFINIÇÃO DE *SOFT SKILLS* E *HARD SKILLS* E SUAS INTERRELAÇÕES

Embora o termo “*soft skills*” tenha surgido na década de 1960, no âmbito militar dos Estados Unidos (Branson, 1973), foi a partir das décadas de 1970 e 1980 que esse conceito passou a ser incorporado às políticas organizacionais. Ao final do século XX, as *soft skills* passaram a ser alvo de investigações acadêmicas, nas áreas da educação, psicologia e recursos humanos (Broscow; Kleiner, 1991). Esse interesse crescente possibilitou uma maior compreensão de sua importância no contexto organizacional, levando à sua definição como um conjunto de competências comportamentais, interpessoais e emocionais que facilitam as interações humanas e contribuem para o desempenho individual e coletivo (Vergara, 2015).

Nesse sentido, Vergara (2015) enfatiza que habilidades como comunicação eficaz, empatia, adaptabilidade, resolução de conflitos, trabalho em equipe e liderança são indispensáveis para o sucesso nas relações profissionais e para a criação de um clima organizacional positivo. Complementadas por outras aptidões relacionadas às *soft skills*, essas competências podem ser aplicadas estrategicamente no ambiente de trabalho, ampliando seu impacto no desenvolvimento organizacional e promovendo melhores resultados.

Por outro lado, as *hard skills* referem-se às competências técnicas e conhecimentos específicos necessários para desempenhar uma determinada função ou tarefa. Essas habilidades são geralmente adquiridas por meio de educação formal, treinamentos e prática. Contudo, embora as *hard skills* sejam fundamentais para o desempenho técnico, as *soft skills* também exercem um papel essencial para o sucesso no ambiente organizacional (Vergara, 2015). Elas são indispensáveis para a construção de relacionamentos interpessoais saudáveis, liderança eficiente, resolução de conflitos e colaboração eficaz.

Segundo Vergara (2015), as organizações têm demonstrado um crescente interesse pelas *soft skills* em processos seletivos e promoções, dado que essas competências são mais difíceis de ensinar e desenvolver em comparação às *hard skills*. Além disso, elas têm um impacto significativo na satisfação dos colaboradores, no clima organizacional e no desempenho global das empresas. Portanto, Vergara (2015) reforça a importância de desenvolver tanto as *hard skills* como as *soft skills* para alcançar sucesso no comportamento organizacional. Ela propõe que os programas de treinamento e desenvolvimento profissional contemplem ambas as dimensões, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.

Em estudo de Vasconcelos e Melo (2020), as competências profissionais são classificadas em três categorias: técnicas (*hard skills*), transversais (*soft skills*) e morais. As competências técnicas referem-se ao conhecimento específico e habilidades práticas necessárias para a execução de tarefas profissionais. As competências transversais envolvem habilidades interpessoais e comportamentais, como comunicação, trabalho em equipe e adaptabilidade. As competências morais dizem respeito a princípios éticos e valores que orientam o comportamento no ambiente de trabalho.

A pesquisa de Vasconcelos e Melo (2020) foi exploratória, tendo como público trabalhadores portugueses e visando identificar quais dessas competências são mais valorizadas nas organizações. Os resultados indicaram uma preferência significativa pelas competências transversais, seguidas pelas técnicas, enquanto as competências morais receberam menor ênfase. Essa hierarquização sugere que, embora o conhecimento técnico seja importante, habilidades interpessoais e comportamentais são consideradas cruciais para o desempenho eficaz no ambiente organizacional. Além disso, a menor valorização das competências morais aponta para a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre a importância da ética no contexto profissional.

A análise de Vasconcelos e Melo (2020) reforça a relevância das *soft skills* no ambiente corporativo, evidenciando como as competências interpessoais e comportamentais têm um papel central no desempenho organizacional. Nesse sentido, o estudo de Robles (2012) complementa essa perspectiva ao identificar dez atributos essenciais que configuram tais habilidades, destacando aspectos como comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, trabalho em equipe e ética de trabalho, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Dez principais atributos de *soft skills*

Atributo	Descrição
Comunicação	Oral, escrita, apresentação e compreensão.
Cortesia	Boas maneiras, etiqueta comercial, gentileza, respeito.
Flexibilidade	Adaptabilidade, disposição a mudanças, aprendizagem ao longo da vida, disposição para inovações, disposição a aprender.
Integridade	Honestidade, ética, moral elevada, valores pessoais.
Habilidades interpessoais	Simpatia, senso de humor, amabilidade, autocontrole, paciência, sociabilidade, cordialidade.
Atitude positiva	Otimismo, entusiasmo, confiança.
Profissionalismo	Boa aparência, equilíbrio, segurança.

Responsabilidade	Confiabilidade, prontidão para o trabalho, autodisciplina, consciência e senso comum.
Trabalho em equipe	Cooperação, colaboração, solidariedade, presteza.
Ética de trabalho	Empenho, disposição, lealdade, iniciativa, automotivação, pontualidade, assiduidade.

Fonte: Robles (2012, p. 455) (tradução nossa).

Uma comunicação eficiente, tanto oral quanto escrita, é fundamental para assegurar a troca clara de informações e a construção de relações profissionais sólidas. A cortesia, definida por boas maneiras e respeito, desempenha um papel importante na criação de um ambiente organizacional mais harmonioso e acolhedor. A flexibilidade, por sua vez, manifestada na disposição para mudanças e no aprendizado contínuo, é indispensável em um mercado de trabalho caracterizado por dinamismo e constante evolução. Além disso, a integridade, baseada em ética e honestidade, é essencial para fortalecer a confiança nas interações entre os colaboradores e na relação com a organização.

Relações interpessoais saudáveis, fundamentadas em empatia, paciência e autocontrole, constituem um diferencial que favorece a cooperação e facilita a resolução de conflitos. Uma atitude positiva, refletida por otimismo e entusiasmo, contribui para o estabelecimento de um ambiente de trabalho mais inspirador e resiliente. O profissionalismo, demonstrado por equilíbrio, segurança e compromisso com elevados padrões de conduta, consolida a credibilidade e a imagem profissional dos indivíduos. Já a responsabilidade, evidenciada pela autodisciplina e confiabilidade, é imprescindível para o desempenho eficiente das tarefas, assegurando o cumprimento de prazos e metas.

O trabalho em equipe, fundamentado na colaboração e na solidariedade, é essencial para atingir os objetivos organizacionais. Da mesma forma, a ética de trabalho, caracterizada por empenho, pontualidade e lealdade, expressa o comprometimento dos profissionais com os valores da organização. Esses atributos, conforme descrito por Robles (2012), não apenas moldam o comportamento individual, mas também influenciam diretamente o desempenho coletivo, promovendo ambientes organizacionais mais produtivos e alinhados aos objetivos estratégicos. Assim, as *soft skills* se destacam como um elemento estratégico no contexto organizacional, sendo indispensáveis para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho e para a competitividade sustentável das empresas.

Por fim, entende-se que incorporar essas perspectivas pode enriquecer a discussão sobre a relevância das diferentes competências no desenvolvimento profissional, destacando a

importância de um equilíbrio entre habilidades técnicas, interpessoais e valores éticos para atender às demandas contemporâneas das organizações.

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações. O objetivo é aplicar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores. A análise do comportamento organizacional envolve a compreensão, previsão e gerenciamento do comportamento humano no ambiente de trabalho, abordando temas como motivação, liderança, comunicação, processos de grupo e cultura organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

O principal objetivo dessa análise é compreender, prever e gerenciar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Esse conhecimento é aplicado para melhorar a eficácia organizacional, aumentar a produtividade e promover o bem-estar dos colaboradores. Ao investigar como indivíduos, grupos e estruturas influenciam o comportamento dentro das organizações, o comportamento organizacional busca resolver problemas comportamentais no trabalho e criar um ambiente mais satisfatório e eficiente (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

Com base no exposto, pode-se concluir que o estudo do comportamento organizacional contribui para a adoção de práticas mais eficazes na gestão de pessoas. Isso resulta em um clima organizacional aprimorado e colaboradores mais satisfeitos, engajados e produtivos. Além disso, a compreensão do comportamento humano nas organizações capacita os gestores a lidarem individualmente com cada colaborador, desenvolverem inteligência emocional e gerirem as relações entre diferentes áreas.

Para Bergamini (2009), a compreensão do comportamento humano no contexto organizacional é essencial para o desenvolvimento de líderes capazes de lidar com equipes diversificadas e ambientes em constante transformação. Para aquela autora, as relações interpessoais, a inteligência emocional e as habilidades de comunicação são pilares do comportamento organizacional, auxiliando gestores e colaboradores a enfrentarem desafios no ambiente corporativo.

É enfatizado por Vasconcelos e Melo (2020) que a integração entre competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) é essencial para o sucesso organizacional. Enquanto as *hard skills* asseguram a execução eficiente das tarefas, as *soft skills*

desempenham um papel crucial na promoção da cooperação, no engajamento dos colaboradores e na resolução de conflitos dentro do ambiente de trabalho. Essa combinação permite a criação de uma cultura organizacional positiva e sustentável, fortalecendo a capacidade das organizações de se adaptarem às demandas de um mercado em constante transformação.

Nesse contexto, o estudo do comportamento organizacional se torna uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento de práticas que reconhecem e valorizam o capital humano como um recurso estratégico. Ao aplicar estratégias fundamentadas no conhecimento desse campo, as organizações podem alcançar melhores resultados, promover um clima organizacional mais satisfatório e aumentar o engajamento dos colaboradores. Como observa Morgan (2006), essas práticas não apenas impulsionam a competitividade, mas também criam um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, alinhando os objetivos individuais e organizacionais de forma sustentável.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. É caracterizada por seu planejamento flexível, amplo e aberto, permitindo a descoberta de novas ideias e *insights* sobre o tema investigado. Já a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa procura retratar com precisão as características de pessoas, situações ou eventos, geralmente utilizando técnicas como levantamento (*survey*), observação sistemática e análise documental (Gil, 2019). Em resumo, a pesquisa exploratória tem como objetivo explorar e compreender o tema, enquanto a pesquisa descritiva busca descrever e analisar características ou relações entre variáveis. Ambos os tipos de pesquisa são importantes e complementares no desenvolvimento de estudos científicos.

As análises da presente pesquisa foram conduzidas de maneira qualitativa e quantitativa. De acordo com Gil (2019), a análise quantitativa é uma abordagem que se baseia na quantificação dos dados coletados, permitindo a aplicação de técnicas estatísticas para descrever, testar hipóteses e identificar padrões e relações entre variáveis. Essa análise é objetiva e utiliza instrumentos padronizados para coleta de dados, como questionários e testes, sendo comum em pesquisas que envolvem grandes amostras e que buscam generalizar os resultados para uma população maior.

A análise qualitativa foca na compreensão detalhada dos fenômenos sociais, explorando as percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes. Esse tipo de análise é subjetiva e interpretativa, visando proporcionar uma compreensão rica e contextualizada dos dados, enfatizando a complexidade e a riqueza dos fenômenos estudados (Gil, 2019). Portanto, as vantagens da análise qualitativa incluem a obtenção de uma compreensão rica e detalhada dos fenômenos sociais, a flexibilidade para se adaptar aos contextos e dinâmicas específicos dos fenômenos estudados, e a descoberta de novos *insights* e perspectivas. No entanto, a subjetividade na interpretação dos dados pelo pesquisador é uma característica inerente, e os resultados tendem a ser específicos para os contextos estudados, podendo não ser facilmente generalizáveis (Gil, 2019).

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido utilizando a plataforma *Google Forms*, com o propósito de facilitar sua aplicação e viabilizar a análise dos dados coletados por meio de

gráficos gerados automaticamente. A primeira seção do formulário apresentava uma descrição da pesquisa, acompanhada das informações sobre a autora e sua orientadora, além de esclarecimentos sobre a finalidade do estudo. Em seguida, foram inseridas 26 questões objetivas, organizadas em quatro blocos temáticos. No que se refere aos aspectos éticos, o questionário destacava claramente o anonimato das respostas e o uso exclusivo dos dados para a análise desta pesquisa, bem como para possíveis desdobramentos em produções científicas.

No primeiro bloco, buscou-se identificar o perfil do respondente e o tempo de atuação no sistema OAB/SE. No segundo e terceiro, blocos foram averiguadas as *soft skills* do público investigado, bem como as suas atividades na organização. Após, o quarto bloco visou identificar aspectos do comportamento organizacional impactados pelas *soft skills*. Por fim, para a elaboração das perguntas foram consideradas: as dez principais *soft skills* apontadas por Robles (2012), às atribuições estabelecidas nas Leis 7.377/1985 e 9.261/1996, que regulamentam a profissão de secretário, e as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) para o Secretariado.

O questionário foi aplicado entre os dias 20 de outubro e 5 de novembro de 2024, sendo enviado por meio de um grupo criado no aplicativo *WhatsApp*, acompanhado de um texto explicativo. A pesquisa foi direcionada a 30 profissionais que desempenham funções de secretário no sistema OAB-SE, com a expectativa de alcançar 100% de participação. Ao final, foram obtidas 26 respostas, correspondendo a um percentual de 86,6%.

De acordo com Bergamini (2009), esse tipo de instrumento e método apresentam várias vantagens, tais como a possibilidade de alcançar um grande número de participantes de maneira eficiente e a padronização das respostas, o que facilita a análise quantitativa dos dados. Além disso, questionários podem ser administrados de várias formas, o que oferece flexibilidade ao pesquisador. Para Bergamini (2009), esse meio de coleta de dados oferece alguns desafios, como a necessidade de elaborar perguntas claras e objetivas, e a dependência da capacidade e disposição dos respondentes em fornecer respostas precisas e sinceras.

Após a aplicação do questionário, as respostas foram coletadas e sistematizadas para a elaboração das análises. Para isso, considerou-se o aspecto quantitativo em relação ao número de respostas para cada uma das perguntas e o aspecto qualitativo, sobre o alinhamento ou distanciamento dos resultados no tocante ao referencial estudado.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

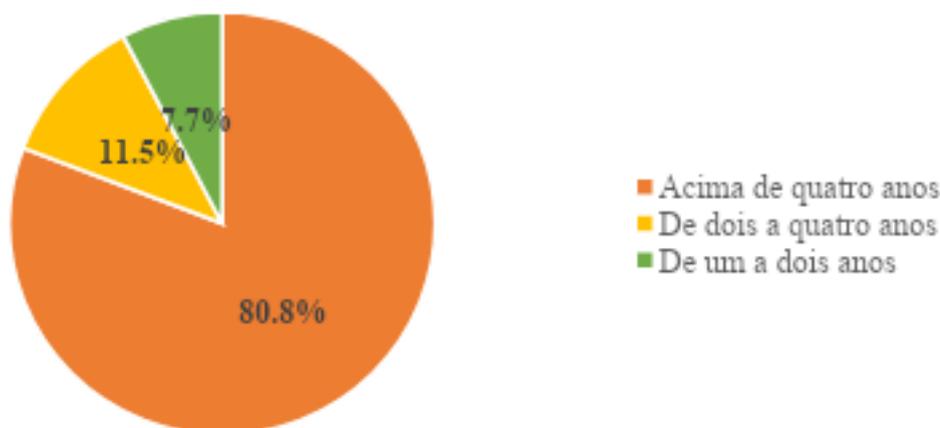
Esta seção diz respeito à análise e discussão dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário (Apêndice A), elaborado no *Google Forms* e aplicado aos profissionais que exercem atribuições de secretário no Sistema OAB/SE.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Considerando que o universo da pesquisa é voltado para uma área de atuação bastante específica, buscou-se caracterizar o perfil dos respondentes, no Bloco I, pelo sexo e tempo de exercício das atribuições de secretário no sistema OAB/SE. Os resultados da pesquisa indicam que 76% do público investigado é do sexo feminino, enquanto apenas 23% pertence ao sexo masculino, o que demonstra a predominância de mulheres nas contratações para a atividade secretarial. Tal tendência evidencia questões históricas e culturais relacionadas à divisão de gênero no mercado de trabalho (Bergamini, 2009).

Os resultados também revelaram a predominância de profissionais com mais de 4 anos de experiência na instituição, com 80,8% dos investigados. Esse dado é relevante, pois conforme Bergamini (2009), o comportamento organizacional é influenciado pela experiência e pelo conhecimento acumulado ao longo do tempo. A experiência contínua permite o desenvolvimento de competências específicas, o que resulta em maior eficácia e assertividade no desempenho das funções, além de facilitar a adaptação a diferentes situações organizacionais. Os dados são apresentados no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Tempo que exerce atribuições de secretário no sistema OAB/SE



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Já a presença de 11,5% dos profissionais entre 2 e 4 anos de experiência sugere que há um grupo significativo de pessoas em processo de consolidação de suas habilidades, contribuindo com uma visão mais recente e atualizada das práticas da instituição. Isso pode ser indicativo de que o Sistema OAB-SE está promovendo a formação e o desenvolvimento desses profissionais, o que é essencial para garantir a renovação e o fortalecimento contínuo do ambiente de trabalho.

Houve, ainda, 7,7% de profissionais com 1 a 2 anos de experiência, o que indica a entrada de novos talentos no setor, podendo ser um reflexo de políticas de recrutamento focadas em trazer inovações e novas perspectivas para as funções secretarias. Bergamini (2009) enfatiza que a diversidade de experiência dentro de uma organização contribui para um equilíbrio entre a continuidade das boas práticas e a incorporação de novas ideias.

Dessa forma, os dados apresentados não apenas destacam a experiência acumulada por grande parte dos profissionais, como também indicam uma dinâmica de renovação e aperfeiçoamento, garantindo que o Sistema OAB-SE se mantenha atualizado e eficiente, conforme os princípios do comportamento organizacional discutidos por Bergamini (2009).

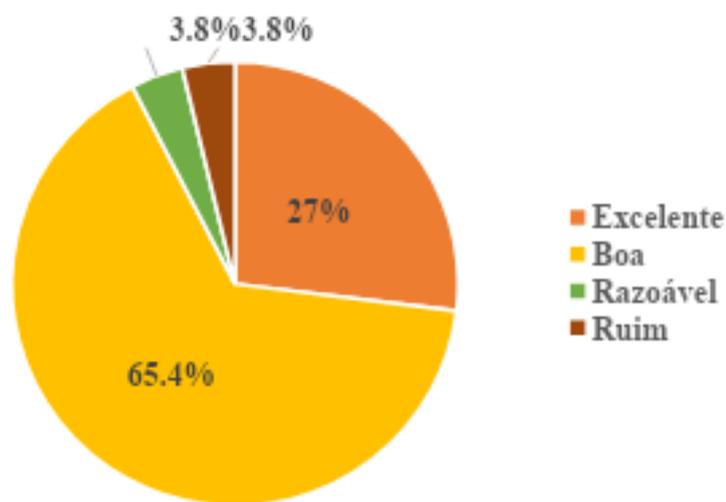
#### 4.2 - *SOFT SKILLS* APRESENTADAS PELOS PROFISSIONAIS QUE EXERCEM ATRIBUIÇÕES DE SECRETÁRIO

No Bloco II, questionou-se acerca das *soft skills* apresentadas pelos profissionais que exercem atribuições de secretário. Os resultados evidenciam que a comunicação dos respondentes, com diferentes níveis da equipe ou com clientes, é considerada amplamente positiva. Uma maioria significativa, ou seja, 65,4% avaliou sua comunicação como boa, enquanto 27% a classificaram como excelente, reforçando a percepção de que as habilidades comunicativas são bem desenvolvidas na maior parte dos casos. Por outro lado, uma pequena proporção (7,6%, somando “razoável” e “ruim”) demonstra uma necessidade de aprimoramento em alguns contextos.

Esses resultados destacam a relevância da comunicação interpessoal como um fator crucial para o sucesso organizacional. A capacidade de se comunicar de forma eficaz constitui um dos pilares fundamentais na construção de relacionamentos baseados na confiança e na promoção de um fluxo de informações eficiente, elementos que impactam diretamente a produtividade e a qualidade das decisões (Bergamini, 2009).

Nesse contexto, Schein (2009), em suas análises sobre comportamento organizacional, reforça que a comunicação efetiva desempenha um papel central no funcionamento das organizações. Ele ressalta que a comunicação está intrinsecamente conectada à cultura organizacional, moldando a maneira como as informações são compartilhadas, compreendidas e respondidas no ambiente de trabalho. Para Schein (2009), a comunicação transcende seu papel de ferramenta; ela reflete as dinâmicas organizacionais e é um elemento essencial para a eficácia, a inovação e o bem-estar no trabalho. Os dados são apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Comunicação com os diferentes níveis da equipe ou clientes



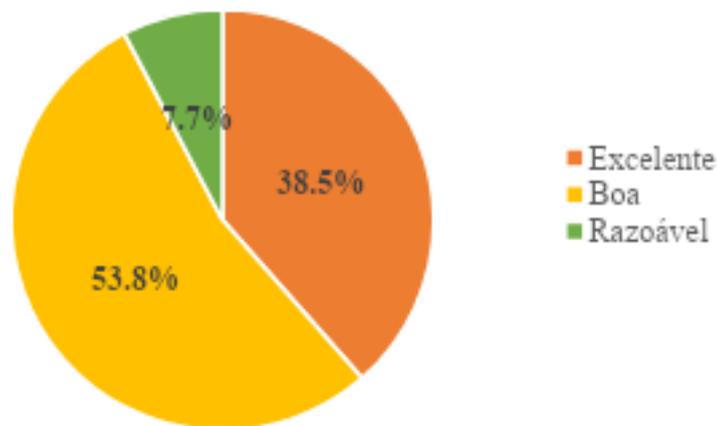
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados apresentados indicam um panorama majoritariamente positivo no que diz respeito ao comportamento cortês dos respondentes em suas interações profissionais. A predominância de avaliações positivas, com 53,8% considerando seu comportamento como bom e 38,5% como excelente, reflete um ambiente organizacional onde o respeito e a cordialidade são reconhecidos como valores fundamentais, alinhando-se à visão de Vergara (2015) sobre a importância de relações interpessoais harmoniosas para a promoção de um clima organizacional saudável. A cortesia e o respeito são elementos essenciais para fortalecer a confiança, a cooperação e o engajamento entre os membros da equipe e nas relações com clientes. Esses dados sugerem que a maioria dos respondentes demonstra comportamentos alinhados a esses princípios, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e produtivo (Vergara, 2015).

No entanto, a análise dos 7,7% que avaliaram seu comportamento como razoável aponta para a necessidade de atenção a um grupo menor de indivíduos que identificam áreas de melhoria em suas interações. De acordo com Bergamini (2009), essa percepção pode indicar lacunas em competências emocionais ou desafios relacionados ao comportamento organizacional, como dificuldade em lidar com situações de conflito ou falta de habilidade em comunicação interpessoal.

Assim, é recomendável que a organização invista em programas de desenvolvimento que abordem competências comportamentais, como inteligência emocional, empatia e comunicação assertiva. Tais iniciativas podem ajudar a elevar os níveis de cortesia e fortalecer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores, contribuindo para a construção de um ambiente ainda mais positivo e integrado. Sobre isso, os resultados são apresentados no Gráfico 3, a seguir.

Gráfico 3 – Comportamento em relação à cortesia com os diferentes níveis da equipe ou clientes.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Obteve-se, também, a identificação de características importantes sobre o perfil profissional dos respondentes. A facilidade de adaptação e mudança foi destacada por 73,1% dos participantes (50% com alta facilidade e 23,1% com facilidade moderada), o que reflete uma habilidade crucial em um contexto organizacional dinâmico e em constante transformação. Bergamini (2009) enfatiza que a adaptação é um comportamento essencial no ambiente de trabalho, especialmente em organizações que enfrentam mudanças frequentes e que precisam de colaboradores flexíveis e resilientes para manter a competitividade. A

adaptação é um pilar do comportamento organizacional, essencial para o alinhamento com os objetivos estratégicos e para a manutenção do desempenho em períodos de transição.

A busca pelo aprendizado contínuo foi citada por 19,2% dos respondentes, evidenciando que uma parcela significativa de profissionais reconhece a importância de aprimorar suas habilidades de forma constante. Segundo Vergara (2015), o aprendizado contínuo é um elemento essencial para a gestão de pessoas em ambientes de trabalho que demandam evolução constante. Esse comportamento não apenas favorece o desenvolvimento individual, mas também impulsiona o sucesso organizacional, pois colaboradores atualizados estão mais aptos a enfrentar desafios emergentes e propor soluções inovadoras.

Por fim, 7,7% dos profissionais declararam que buscam inovar no trabalho, o que sugere que, apesar de ser um número menor, existe uma disposição significativa para desenvolver criatividade e melhorar processos. Bergamini (2009) reforça que a inovação no trabalho está diretamente relacionada a um comportamento proativo, essencial para a diferenciação e crescimento sustentável das organizações. A inovação é um fator crítico para o desenvolvimento organizacional, pois permite a adaptação e a melhoria constante em produtos, serviços e processos.

Os dados indicam que, embora a adaptação e o aprendizado contínuo sejam as principais competências reconhecidas pelos participantes, também há uma crescente valorização da inovação, um elemento crucial para o fortalecimento do desenvolvimento organizacional. Esses resultados estão alinhados com as ideias de Bergamini (2009) e Vergara (2015), que afirmam que a flexibilidade, o aprendizado e a inovação são comportamentos-chave que impactam diretamente a eficácia organizacional e a satisfação dos colaboradores. Esses dados podem ser visualizados de forma global no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – Perfil profissional dos respondentes.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados obtidos a partir do perfil profissional evidenciado demonstra um equilíbrio entre adaptação, aprendizado e inovação, competências que são essenciais para o desenvolvimento individual e o sucesso organizacional. Sobre o comportamento profissional, a maioria significativa dos respondentes (73,1%) considera que atuar com ética é o aspecto mais importante para o comportamento profissional. Esse resultado reflete a relevância da ética como um alicerce nas relações profissionais, alinhando-se às ideias de Bergamini (2009), o qual destaca que o comportamento organizacional fundamentado na ética promove confiança e estabilidade no ambiente de trabalho, impactando positivamente tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

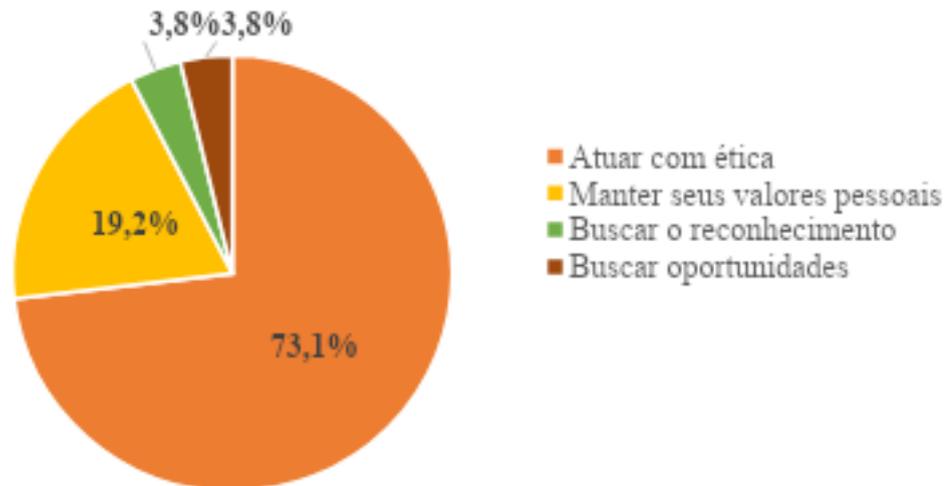
A escolha de 19,2% dos respondentes por manter seus valores pessoais como prioridade sugere uma conexão entre a identidade individual e o comportamento profissional. Schein (2009) enfatiza que a cultura organizacional e os valores pessoais interagem continuamente, e profissionais que conseguem alinhar seus valores pessoais aos da organização tendem a apresentar maior satisfação e engajamento no trabalho.

A busca pelo conhecimento e por oportunidades, evidenciada pelos 3,8% dos respondentes, reflete a importância do desenvolvimento contínuo e do crescimento profissional no comportamento organizacional, como apontado por Robbins e Judge (2013). Esses autores destacam que o investimento em habilidades e inovação é essencial, especialmente em contextos dinâmicos e em constante transformação. No entanto, para que essas prioridades sejam plenamente valorizadas, é necessário que as organizações promovam ambientes que incentivem o aprendizado e o progresso individual.

Nesse contexto, Vergara (2015) complementa ao ressaltar que a ética é um alicerce indispensável para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Um ambiente que privilegia a ética, com práticas baseadas em transparência, justiça e respeito, não apenas sustenta a busca por conhecimento e oportunidades, mas também promove um clima organizacional saudável. A autora sublinha que líderes e gestores desempenham um papel central nesse processo, pois suas atitudes influenciam diretamente a conduta ética e o bem-estar dos colaboradores. Assim, ao alinhar o desenvolvimento profissional com valores éticos, as organizações criam condições para que o crescimento individual contribua tanto para os objetivos organizacionais quanto para a realização pessoal dos indivíduos.

Em síntese, os dados refletem que a ética é amplamente considerada a base do comportamento profissional, enquanto outros fatores, como valores pessoais, buscam por conhecimento e oportunidades, também desempenham papéis complementares no desenvolvimento individual e organizacional. Os dados sobre essa questão são apresentados no Gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5 – Comportamento profissional.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

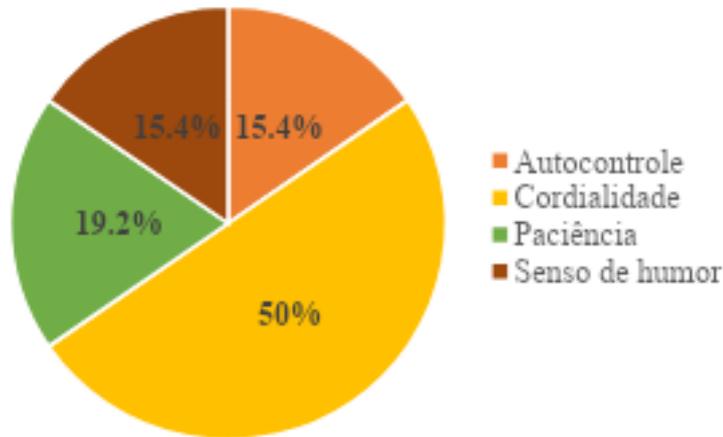
Os resultados obtidos indicam que a cordialidade é a característica mais apreciada por 50% dos respondentes. Isso sugere que o respeito e a gentileza são valores amplamente percebidos no ambiente de trabalho, facilitando a convivência interpessoal. Em seguida, a paciência foi indicada por 19,2%, demonstrando a relevância da tolerância e do controle emocional diante de situações desafiadoras. Além disso, 15,4% dos respondentes mencionaram o senso de humor, evidenciando que o bom humor pode contribuir para a leveza

e o engajamento no ambiente organizacional. Por fim, o autocontrole também foi destacado por 15,4%, reforçando sua importância na gestão de emoções e na manutenção da harmonia em momentos de tensão.

Esses dados refletem aspectos fundamentais para a dinâmica das relações interpessoais nas organizações. Segundo Bergamini (2009), características como cordialidade e paciência promovem a criação de um ambiente colaborativo e produtivo, sendo fundamentais para o engajamento e a eficácia das equipes. Já Vergara (2015) destaca que a gestão emocional é crucial para a estabilidade no ambiente de trabalho, pois indivíduos que demonstram paciência são mais aptos a lidar com situações de pressão e a manter a produtividade mesmo em momentos difíceis. A capacidade de manter o controle emocional é um indicativo de maturidade profissional e de habilidade para lidar com conflitos e adversidades. Em relação ao senso de humor, Schein (2009) argumenta que ele pode ser uma ferramenta poderosa para aliviar tensões e fortalecer as relações interpessoais dentro da organização. Quando bem utilizado, o humor pode promover um ambiente mais relaxado e colaborativo, facilitando a comunicação e promovendo o bem-estar dos colaboradores. Por fim, o autocontrole, também destacado pelos respondentes, reforça a importância da gestão de emoções na manutenção da harmonia organizacional, especialmente em momentos de tensão. Bergamini (2009) ressalta que o autocontrole é essencial para o comportamento ético no ambiente de trabalho, pois contribui para decisões mais racionais e para a minimização de conflitos. O autocontrole permite que os profissionais retenham emoções negativas, o que facilita a resolução de problemas de maneira construtiva e positiva.

Dessa forma, os resultados refletem a relevância de comportamentos relacionados ao respeito, controle emocional, leveza e autocontrole no ambiente de trabalho. Esses fatores são essenciais para promover a harmonia, melhorar a colaboração e garantir um clima organizacional saudável. A presença dessas qualidades sugere um ambiente em que os colaboradores se sentem mais seguros e motivados, contribuindo para o aumento da produtividade e da satisfação geral no trabalho. Os dados sobre essa questão são apresentados no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 - Características dos respondentes acerca do comportamento no cotidiano do trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Buscou-se conhecer, ainda, a percepção dos respondentes sobre a segurança sentida no ambiente de trabalho. Os resultados indicam que 88,5% dos respondentes se consideram otimistas e confiantes no ambiente profissional, enquanto 11,5% não compartilham dessa percepção. Essa predominância de otimismo e confiança sugere um ambiente de trabalho em que a maioria dos profissionais se sente motivada e segura em suas atividades. Esses atributos são essenciais para a resiliência e a capacidade de superar adversidades no contexto organizacional.

O otimismo e a confiança são reconhecidos como características que promovem um desempenho superior e um clima organizacional positivo. De acordo com Vergara (2015), o equilíbrio emocional e a segurança no contexto profissional são elementos indispensáveis para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. A autora destaca que a segurança no ambiente de trabalho vai além das condições físicas e estruturais, abrangendo também aspectos emocionais e psicológicos. Um ambiente seguro é aquele em que os colaboradores se sentem confortáveis para expressar suas ideias, preocupações e opiniões, sem medo de julgamentos ou retaliações, o que fortalece a confiança, o engajamento e a colaboração entre as equipes.

Nesse sentido, Bergamini (2009) complementa essa visão ao ressaltar que a segurança no comportamento profissional reforça a confiança das equipes e eleva a produtividade. Profissionais que demonstram segurança em suas ações inspiram credibilidade e motivação nas relações de trabalho. Assim, o equilíbrio emocional e a segurança, são pilares essenciais para um ambiente organizacional positivo, promovendo o desenvolvimento de competências

emocionais nos indivíduos e favorecendo a sinergia entre os objetivos pessoais e empresariais. Investir nesses aspectos torna-se, portanto, uma estratégia crucial para o sucesso organizacional.

Já a parcela de 11,5% que não se considera otimista e confiante representa uma oportunidade de intervenção por meio de programas de desenvolvimento emocional, que podem trabalhar aspectos como resiliência, a autoestima e a segurança profissional. Essas ações podem contribuir para elevar o nível de satisfação e bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Também foi constatado que 100% dos respondentes demonstram equilíbrio e segurança no cotidiano profissional. Esse resultado revela uma percepção sólida e positiva quanto ao comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, indicando que esses profissionais conseguem lidar com suas responsabilidades de maneira estável e confiante.

O equilíbrio emocional e a segurança no contexto profissional são características essenciais para enfrentar os desafios organizacionais. Bergamini (2009) destaca que a segurança no comportamento profissional fortalece a confiança das equipes e melhora a produtividade, pois profissionais seguros inspiram credibilidade e motivação em suas relações de trabalho. Portanto, a totalidade dos respondentes apontando equilíbrio e segurança demonstra um ambiente organizacional com indivíduos que possuem competências emocionais bem desenvolvidas, favorecendo um clima organizacional positivo e alinhado com os objetivos da empresa.

Sobre a autodisciplina, 92,3% dos respondentes se consideram autodisciplinados no trabalho, enquanto 7,7% afirmam não possuir essa característica. A predominância de indivíduos autodisciplinados indica um ambiente organizacional composto por profissionais que possuem autogerenciamento e capacidade de organizar suas tarefas com foco e responsabilidade.

A autodisciplina é uma competência essencial no mundo do trabalho atual, pois está diretamente ligada à produtividade e ao cumprimento de metas e prazos. Segundo Bergamini (2009), a autodisciplina reflete a capacidade de o profissional manter o equilíbrio emocional e o compromisso com suas responsabilidades, mesmo diante de adversidades ou situações desafiadoras, ou seja, indivíduos autodisciplinados tendem a apresentar maior autonomia e consistência em suas entregas, contribuindo positivamente para o desempenho organizacional e o sucesso das equipes.

Por outro lado, os 7,7% que não se consideram autodisciplinados representam uma oportunidade de intervenção por meio de programas de desenvolvimento de habilidades, como gestão de tempo e planejamento pessoal, que podem fortalecer essa competência. A autodisciplina, quando incentivada, favorece não apenas o indivíduo, mas também o clima organizacional e os resultados da empresa.

Uma tendência comportamental relacionada ao trabalho em equipe foi constatada nos resultados. A expressiva maioria dos respondentes, com 76,9%, demonstra uma inclinação positiva em participar de tarefas realizadas coletivamente. Esse resultado reflete a relevância do senso de pertencimento e cooperação no ambiente organizacional. Segundo Bergamini (2009), o trabalho em equipe estimula a sinergia e potencializa a contribuição individual em prol de objetivos coletivos, aumentando a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Uma parcela menor, 15,4%, mas significativa dos respondentes aponta interesse em expandir a quantidade de atividades realizadas em grupo. Essa preferência pode indicar insatisfação com a estrutura atual ou percepção de que o trabalho colaborativo oferece benefícios que não estão sendo plenamente aproveitados. De acordo com Schein (2009), grupos e equipes eficazes promovem aprendizagem organizacional e permitem o compartilhamento de diferentes perspectivas, o que enriquece a tomada de decisões.

Uma pequena porcentagem, 7,7% evita o trabalho em grupo, sugerindo uma aversão ou desconforto com essa dinâmica. Essa resistência pode estar ligada a experiências negativas prévias, conflitos interpessoais, ou preferência por atividades individuais. Para Robbins e Judge (2013), as diferenças individuais, como introversão e necessidade de autonomia, influenciam diretamente a percepção sobre o trabalho em equipe.

Conclui-se, assim, que embora a maior parte dos respondentes valorize o trabalho em equipe, há espaço para melhorar a estrutura e o processo de colaboração. Com base nas evidências, recomenda-se que as organizações invistam no desenvolvimento de habilidades interpessoais e no gerenciamento de conflitos para atender às preferências da maioria, ao mesmo tempo em que respeitam as particularidades daqueles que preferem o trabalho individual. Os dados obtidos são expostos no Gráfico 7, a seguir.

Gráfico 7 - Comportamento quando as tarefas exigem colaboração entre colegas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

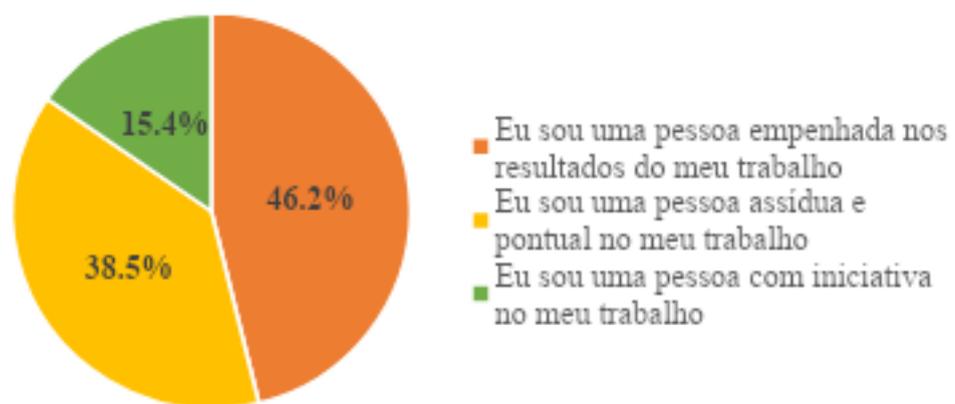
Também foram averiguados diferentes aspectos do comportamento em relação ao ambiente de trabalho, abrangendo empenho, assiduidade/pontualidade e iniciativa. Do total dos respondentes, 46,2% se identifica como empenhada nos resultados do trabalho. Esse dado evidencia a importância atribuída ao desempenho e à entrega de resultados no contexto organizacional. Segundo Bergamini (2009), o empenho reflete o grau de comprometimento e motivação do indivíduo, diretamente relacionado ao alcance de metas organizacionais. O desempenho orientado a resultados também é um indicador de alto engajamento, essencial para o sucesso organizacional.

Já 38,5% dos respondentes, um percentual expressivo, considera a assiduidade e pontualidade como características marcantes. Esses aspectos representam comportamentos organizacionais básicos e contribuem para a previsibilidade e organização do ambiente de trabalho. De acordo com Robbins e Judge (2013), a presença regular e a pontualidade indicam respeito às normas e processos organizacionais, promovendo harmonia e eficiência nas interações entre os membros da equipe.

Por fim, 15,4%, uma parcela menor, se identifica como possuidora de iniciativa. Esse dado pode sugerir a necessidade de um ambiente que estimule mais a proatividade. Para Schein (2009), a iniciativa está ligada à criatividade e à capacidade de propor soluções inovadoras, sendo uma habilidade valorizada em ambientes que buscam a inovação e o dinamismo. É importante que as organizações criem condições que incentivem e recompensem comportamentos proativos. Os dados refletem que, enquanto o empenho e a

assiduidade/pontualidade são aspectos mais comuns, há menor frequência de iniciativa entre os respondentes. Essa disparidade pode ser interpretada como uma oportunidade para a gestão, que deve investir em estratégias que promovam um ambiente mais propício à inovação e ao protagonismo, como por exemplo: desenvolver programas de treinamento e reconhecimento voltados ao estímulo da iniciativa é valorizar e recompensar comportamentos que demonstrem empenho e assiduidade, consolidando-os como parte da cultura organizacional. Os dados são apresentados no Gráfico 8, a seguir.

Gráfico 8 - Características que se identifica como profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

#### 4.3 - ATIVIDADES SECRETARIAIS

No Bloco III, foram realizadas perguntas relacionadas às atividades secretariais desempenhadas pelos respondentes. As questões abordaram aspectos como o acompanhamento de agendas de equipes ou chefias, redação de textos, coleta de informações, suporte administrativo para reuniões e eventos organizacionais, gestão e organização de documentos e informações confidenciais da empresa. Também foram incluídas questões sobre a atuação na solução de problemas administrativos e operacionais, capacidade de resolução de conflitos e priorização de tarefas diante de demandas simultâneas.

Os resultados demonstram uma igual proporção entre aqueles que atuam no acompanhamento de agendas e aqueles que não desempenham essa função, permitindo explorar questões organizacionais relacionadas à distribuição de responsabilidades e papéis. Dos respondentes, 50% que exerce esse papel demonstra a importância da gestão de agendas como um componente-chave para a organização e eficiência no trabalho. Segundo Bergamini

(2009), atividades como o planejamento e o acompanhamento de tarefas contribuem para a coordenação das atividades organizacionais, além de facilitar a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos. Essa função também pode refletir uma relação de confiança e delegação entre líderes e subordinados.

A outra metade dos respondentes não participa desse tipo de atividade, o que pode indicar diferentes configurações de papéis organizacionais ou até mesmo uma divisão desigual de responsabilidades. De acordo com Schein (2009), o design dos papéis organizacionais deve ser estruturado para garantir que tarefas essenciais sejam realizadas de forma eficiente, enquanto se evita sobrecarga em determinados indivíduos ou áreas.

A divisão igualitária nas respostas pode apontar para questões culturais ou estruturais dentro da organização. Organizações que não possuem sistemas claros de gerenciamento de tarefas e agendas podem enfrentar dificuldades no alinhamento de prioridades e na eficiência operacional. Robbins e Judge (2013) destacam que a ausência de clareza nas funções pode levar a lapsos de comunicação e ineficiência.

Os dados indicam que o acompanhamento de agendas é uma prática que não está universalmente distribuída entre os respondentes. Isso pode representar tanto uma oportunidade de otimizar processos quanto a necessidade de esclarecer papéis e responsabilidades. Além disso, incentivar a participação de mais colaboradores no acompanhamento de atividades estratégicas pode aumentar o alinhamento e a eficácia organizacional.

Em outra questão foi abordada a frequência com que os respondentes realizam atividades relacionadas à redação de textos em suas funções. Essa análise envolve as implicações da prática de redação no contexto organizacional, considerando sua relevância para a comunicação e o desempenho individual e coletivo. Dos respondentes, 57,7%, apontou que a redação de textos é uma atividade recorrente em suas funções. Essa prática é essencial em diversos contextos organizacionais, desde a comunicação interna até a elaboração de relatórios e propostas. Segundo Bergamini (2009), a clareza e precisão na comunicação escrita são fundamentais para evitar mal-entendidos e garantir o alinhamento de expectativas. A escrita eficiente também é uma competência valorizada em ambientes que demandam formalidade e organização na troca de informações.

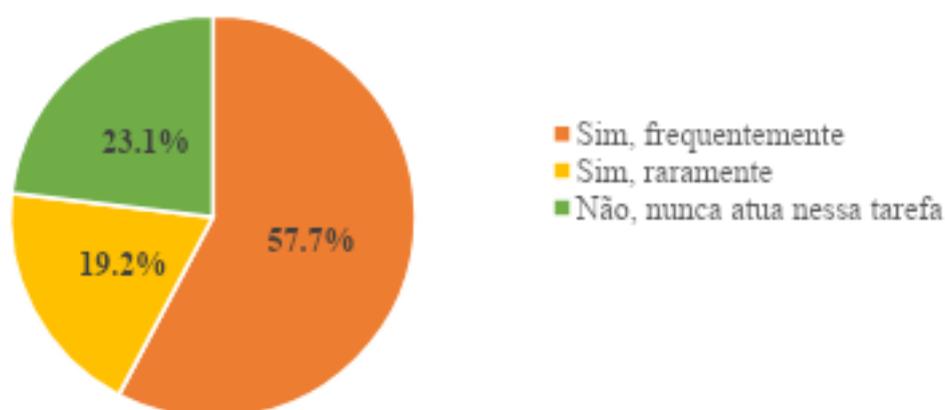
Uma parcela de 23,1% dos respondentes afirma nunca realizar essa atividade. Isso pode estar associado a funções que não exigem habilidades de redação ou a uma divisão específica

de tarefas, onde a produção textual é delegada a determinados papéis. De acordo com Robbins e Judge (2013), a especialização de funções é uma estratégia comum nas organizações para maximizar a eficiência, mas pode limitar o desenvolvimento de habilidades transversais, como a escrita.

A proporção de indivíduos que raramente realiza atividades de redação, com 19,2% sugere que, embora essa competência não seja central para suas funções, ela pode ser requerida em momentos específicos. Essa situação pode ser explicada por demandas ocasionais ou pela necessidade de suporte em tarefas secundárias. Conforme Schein (2009), a flexibilidade no desempenho de diferentes papéis é uma característica importante para organizações que valorizam a adaptabilidade.

Chega-se à conclusão, de acordo com os dados abaixo, que a redação de textos é uma atividade predominante, mas não universal, entre os respondentes. Isso pode refletir a segmentação das tarefas organizacionais ou a diferença nos níveis de responsabilidade atribuídos. Investir no desenvolvimento de competências de comunicação escrita pode ser uma estratégia para aumentar a eficácia individual e organizacional, considerando que a redação é uma habilidade transferível e amplamente valorizada. Os dados obtidos são apresentados no Gráfico 9, a seguir.

Gráfico 9 - Redação de textos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sobre a frequência com que os respondentes desempenham a função de coleta de informações para sua equipe ou chefia, os dados evidenciam diferentes graus de envolvimento

com essa atividade, que é fundamental para a tomada de decisões e a eficiência organizacional.

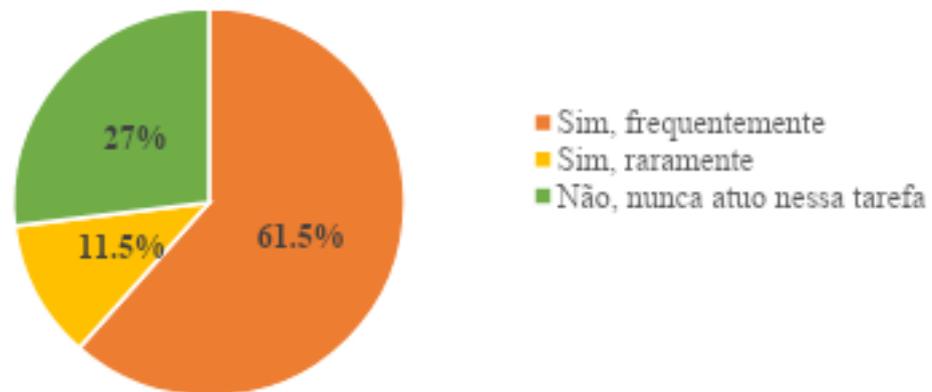
A maior parte dos respondentes, com 61,5%, desempenha essa atividade regularmente, destacando a importância da coleta de informações no suporte às operações e estratégias organizacionais. Segundo Bergamini (2009), a busca por dados confiáveis é essencial para fundamentar decisões gerenciais e promover alinhamento nas equipes. Essa prática demonstra um compromisso com a eficiência e com a entrega de resultados baseados em dados concretos.

Um número expressivo de respondentes, 27% afirma não realizar essa atividade, o que pode estar relacionado à natureza de suas funções ou à segmentação de responsabilidades dentro da organização. De acordo com Robbins e Judge (2013), a especialização de tarefas é comum em estruturas organizacionais mais hierarquizadas, onde o acesso ou a responsabilidade pela coleta de informações está restrito a papéis específicos.

A proporção menor, sendo 11,5% de respondentes que raramente realiza essa atividade, sugere que, para alguns, a coleta de informações ocorre de maneira eventual ou como demanda secundária. Essa dinâmica pode estar associada à necessidade de flexibilidade em momentos pontuais. Conforme Schein (2009), a adaptabilidade para assumir diferentes papéis dentro da organização pode ser um diferencial, especialmente em equipes que enfrentam mudanças rápidas.

Os dados indicam que a coleta de informações é uma prática comum e estratégica para a maioria dos respondentes, embora uma parcela significativa não desempenhe essa função regularmente. Essa situação reflete a diversidade de papéis organizacionais e a divisão de tarefas baseada em especializações. No entanto, investir no treinamento de habilidades de coleta e análise de dados pode beneficiar a organização, promovendo maior autonomia e dinamismo entre os colaboradores. Os resultados são apresentados no Gráfico 10, a seguir.

Gráfico 10 – Coleta de informações para a equipe ou chefia.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O questionário também abordou o envolvimento dos respondentes em atividades relacionadas à organização e ao suporte administrativo para reuniões e eventos organizacionais. A intenção da pergunta sobre isso foi explorar as implicações dessa prática no contexto corporativo, considerando sua relevância para a eficiência e a produtividade.

A maior parte dos respondentes, com 57,7%, realiza essa atividade, evidenciando a importância da preparação e apoio administrativo para o sucesso de reuniões e eventos. Segundo Bergamini (2009), o planejamento e a organização de atividades coletivas são fundamentais para promover a comunicação eficaz, o alinhamento estratégico e o engajamento dos participantes. O suporte administrativo contribui para o andamento adequado das operações e evita falhas logísticas que podem comprometer os resultados.

Um número considerável de respondentes, com 42,3%, não desempenha essa função, o que pode estar relacionado à natureza específica de seus papéis dentro da organização. De acordo com Robbins e Judge (2013), a segmentação de responsabilidades é uma estratégia comum para garantir eficiência, permitindo que colaboradores se concentrem em suas áreas de *expertise*. No entanto, essa prática também pode limitar a exposição de alguns profissionais a experiências que ampliem suas habilidades organizacionais.

A diferença nos níveis de envolvimento indica que a organização de reuniões e eventos é percebida como uma responsabilidade concentrada em determinados papéis. Essa distribuição pode ser eficiente em alguns contextos, mas pode também representar uma oportunidade para promover maior colaboração e desenvolvimento de habilidades transversais

entre os colaboradores. Schein (2009) ressalta que a capacidade de assumir funções diversas dentro de uma equipe é uma característica que fortalece a adaptabilidade organizacional.

Os dados obtidos sugerem que, embora a organização e o suporte administrativo sejam práticas comuns para a maioria, uma parcela significativa dos respondentes não participa dessas atividades. Investir em treinamentos e na democratização dessas responsabilidades pode trazer benefícios, como o fortalecimento de habilidades organizacionais e a criação de um ambiente mais colaborativo.

A pesquisa também analisou a frequência com que os respondentes realizam atividades relacionadas à gestão e organização de documentos e informações confidenciais na empresa. Dos participantes, 57,7% afirmaram estar frequentemente envolvidos nessas tarefas. Esse dado indica que mais da metade dos respondentes considera essa atividade uma prática regular em sua rotina profissional. De acordo com Bergamini (2009), o comportamento organizacional é significativamente impactado por fatores como a cultura organizacional e a divisão de responsabilidades. Esse cenário ressalta a relevância atribuída pela empresa à confidencialidade e à segurança da informação.

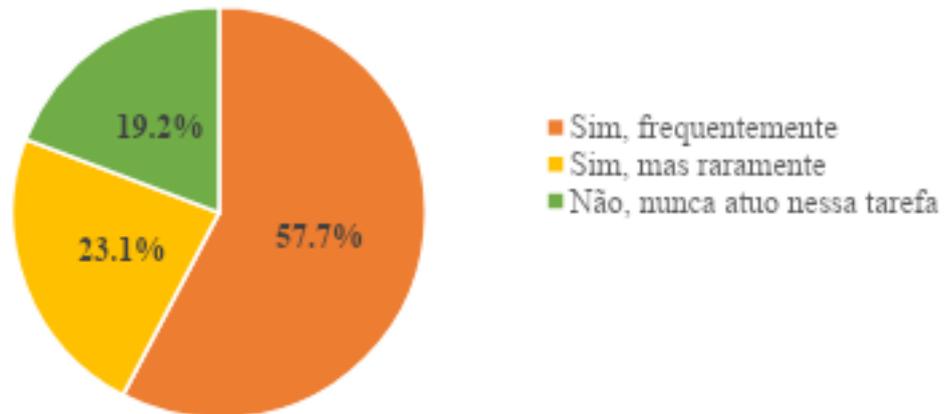
Por outro lado, 23,1% dos respondentes relataram que raramente realizam essa tarefa. Esse grupo pode incluir profissionais cujas atribuições não estão diretamente ligadas à gestão de informações estratégicas ou que atuam em áreas menos envolvidas com processos administrativos.

Adicionalmente, 19,2% dos respondentes afirmaram nunca realizar essa atividade. Esse percentual pode refletir uma segmentação intencional de funções dentro da organização, indicando que algumas posições são propositadamente distantes de atividades que envolvam o acesso a dados confidenciais. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2011), a definição clara de papéis e responsabilidades é uma estratégia eficaz para minimizar riscos organizacionais, além de reforçar a segurança e a eficiência nos processos internos.

Conclui-se que a gestão e organização de documentos e informações confidenciais desempenha um papel central no cotidiano de uma parcela significativa dos profissionais, refletindo a relevância atribuída à segurança da informação nas empresas, demonstrando a valorização desse aspecto pela instituição e sua influência no comportamento organizacional, como destacado por Bergamini (2009). Por outro lado, os percentuais de respondentes que raramente ou nunca desempenham essa função evidenciam uma segmentação funcional bem definida, que, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), contribui para a mitigação de riscos e

a eficiência operacional. Esses dados reforçam a importância de políticas organizacionais que integrem a gestão de informações estratégicas com a definição clara de responsabilidades, promovendo um equilíbrio entre segurança e eficiência nos processos organizacionais. Os dados são apresentados no Gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11 - Organização de documentos e informações confidenciais.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em outra pergunta desse bloco, averiguou-se a participação dos respondentes na solução de problemas. Os resultados indicam um cenário de concentração de responsabilidades em um grupo específico, enquanto uma parcela relevante dos colaboradores permanece distante dessas atividades. A maior parte dos respondentes, 53,8% está frequentemente envolvida na solução de problemas, o que reflete um ambiente de trabalho que exige a aplicação contínua de habilidades analíticas e práticas. Robbins e Judge (2013) destacam que a solução de problemas é uma competência essencial para a eficácia organizacional, especialmente em cenários dinâmicos e competitivos. Esses colaboradores provavelmente ocupam posições em áreas estratégicas ou em funções críticas, onde sua atuação impacta diretamente os processos organizacionais.

Já uma parcela significativa dos respondentes, com 26,9% indica que nunca atua na solução de problemas administrativos e operacionais. Isso pode ser explicado pela segmentação de funções e papéis na organização. Segundo Schein (2009), a cultura organizacional frequentemente define fronteiras entre as responsabilidades de diferentes níveis hierárquicos, podendo limitar a participação de alguns colaboradores em atividades

mais complexas. No entanto, essa prática, se excessiva, pode resultar em alienação e falta de engajamento.

Os respondentes que raramente atuam, com 19,2%, sugerem um grupo intermediário, com menor envolvimento na resolução de problemas. Bergamini (2009) enfatiza que o comportamento organizacional é influenciado por fatores como o grau de autonomia percebido e as oportunidades de participação. Esses colaboradores, apesar de contribuírem esporadicamente, podem ser capacitados e engajados para desempenhar um papel mais ativo, contribuindo para a eficiência organizacional.

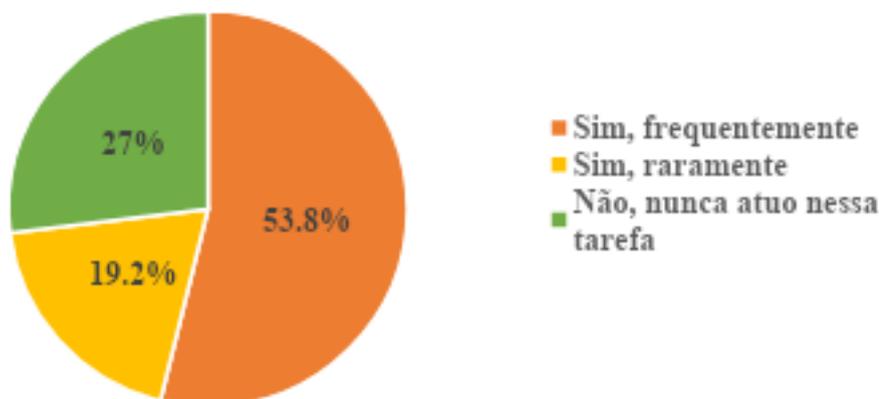
A predominância de um grupo ativo, com 53,8%, é positiva para a organização, pois demonstra a existência de colaboradores capazes de lidar com desafios operacionais. No entanto, a alta porcentagem de indivíduos que nunca (27%) ou raramente (19,2%) atuam nessas tarefas pode ser um indicador de oportunidades não exploradas no desenvolvimento de competências e na integração organizacional.

Sob a perspectiva de Bergamini (2009), o envolvimento ativo em tarefas desafiadoras, é um indicativo de motivação intrínseca, algo que é essencial para o bem-estar no ambiente de trabalho. Ele argumenta que a sensação de contribuir para a resolução de problemas importantes dentro da organização gera um ciclo positivo de *feedback*, no qual os colaboradores se sentem mais engajados e satisfeitos com o trabalho realizado. Esse envolvimento não só aumenta o senso de pertencimento, mas também fortalece a relação entre os colaboradores e a organização, criando um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Já Vergara (2015) destaca que o desafio no trabalho é um dos elementos que impulsionam o engajamento dos colaboradores, levando-os a se sentir mais motivados e realizados. Quando os colaboradores são envolvidos ativamente em tarefas que exigem soluções criativas e complexas, isso não só contribui para o crescimento profissional, mas também para o aumento da satisfação, uma vez que as pessoas tendem a se sentir mais valorizadas e realizadas quando enfrentam desafios que testam suas habilidades (Vergara, 2015).

Ampliar a participação desses colaboradores pode gerar impactos positivos tanto no desempenho quanto na motivação e de acordo com Schein (2009), uma cultura organizacional que promove a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades pode aumentar a eficácia geral da organização. Reduzir a segmentação excessiva e incentivar a troca de

conhecimentos entre diferentes níveis e áreas pode contribuir para a criação de uma cultura mais integrada e adaptável. Os dados são expostos no Gráfico 12, a seguir.

Gráfico 12 - Solução de problemas relacionados a processos administrativos e operacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sobre a resolução de conflitos, as respostas obtidas evidenciam uma polarização nas demandas relacionadas a esse tema, com metade dos respondentes frequentemente enfrentando essa necessidade, enquanto os demais apresentam uma menor exposição ou envolvimento com situações conflituosas. O fato de 50% dos respondentes atuar frequentemente na resolução de conflitos reflete a importância da mediação e da gestão de conflitos no ambiente organizacional. Segundo Robbins e Judge (2013), os conflitos são inerentes às organizações, especialmente em cenários dinâmicos, onde múltiplos interesses, personalidades e objetivos se cruzam. Esses colaboradores provavelmente ocupam posições estratégicas ou interagem intensamente com diferentes áreas, demandando habilidades interpessoais avançadas para a negociação e gestão de discordâncias.

O percentual de 26,9% daqueles que nunca enfrentaram a necessidade de resolver conflitos pode ser explicado por características específicas de suas funções ou pelo desenho organizacional que limita sua interação com outras áreas ou equipes. Schein (2009) observa que as culturas organizacionais estruturadas para minimizar ambiguidades e interdependências podem reduzir a frequência de conflitos, mas também podem limitar o aprendizado e o crescimento interpessoal dos colaboradores.

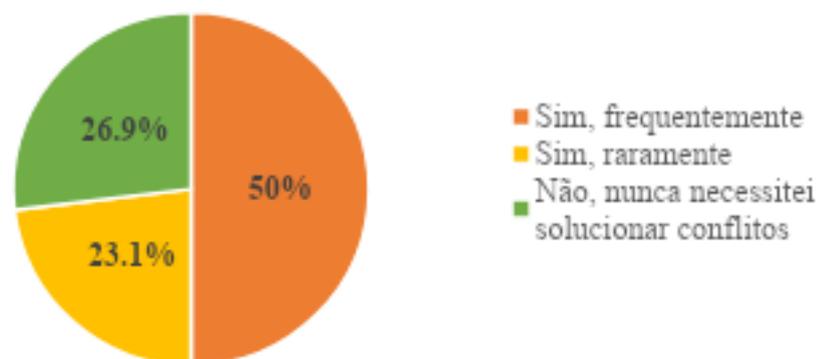
Os respondentes que raramente lidam com conflitos, ou seja, 23,1% representam um grupo intermediário, cuja exposição é esporádica, mas potencialmente significativa.

Bergamini (2009) enfatiza que o comportamento organizacional está ligado à percepção de relevância e impacto das tarefas. Para esses colaboradores, desenvolver competências em resolução de conflitos pode aumentar sua confiança e eficácia ao lidar com situações desafiadoras, mesmo que ocasionalmente.

O dado de 50% sugere que a resolução de conflitos é uma competência essencial para uma parte expressiva dos colaboradores, especialmente em ambientes organizacionais complexos, onde a interação interpessoal é intensa. Investir no desenvolvimento dessa habilidade, não só melhora a performance individual, mas também promove um clima organizacional harmonioso, que impacta positivamente na produtividade e no bem-estar geral dos colaboradores, resultando em um ciclo virtuoso de motivação e desempenho organizacional (Vergara, 2015).

Nesse contexto, Schein (2009) reforça a ligação entre a percepção dos conflitos e a cultura organizacional. Ambientes que enxergam os conflitos como oportunidades de inovação e aprendizado tendem a ser mais resilientes e adaptáveis. No entanto, a alta proporção de indivíduos que raramente ou nunca enfrentam conflitos (50% somados) pode revelar áreas de melhoria para promover maior integração e troca de ideias. Assim, ao investir na resolução de conflitos como uma competência central, as organizações fortalecem sua capacidade de enfrentar desafios e estimular um ambiente colaborativo e dinâmico. Os dados sobre isso constam no Gráfico 13, a seguir.

Gráfico 13 - Resolução de conflitos.

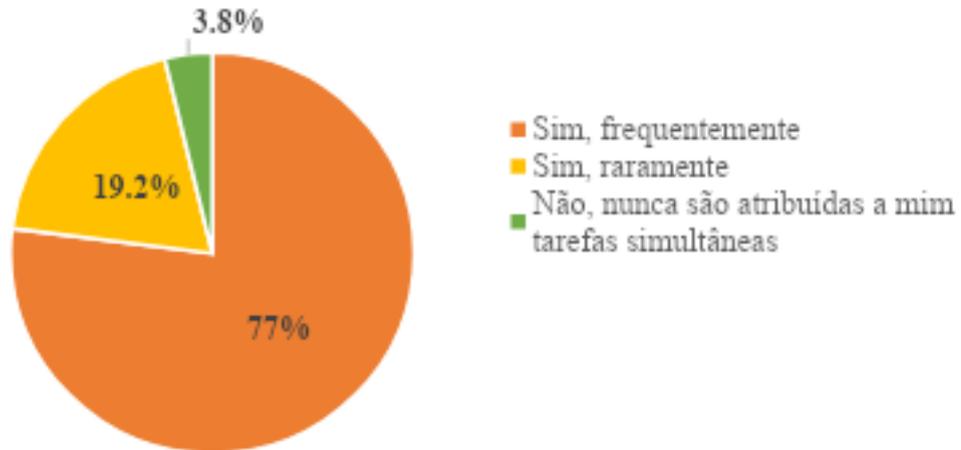


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A respeito da priorização de tarefas, a distribuição das respostas demonstra que a maior parte dos colaboradores está inserida em um ambiente organizacional caracterizado por

demandas múltiplas e complexas, exigindo a habilidade de priorização para alcançar eficiência. Os dados obtidos sobre isso são expostos no Gráfico 14, a seguir.

Gráfico 14 - Priorização de tarefas por demandas simultâneas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A predominância de colaboradores, com 77%, que frequentemente lidam com demandas simultâneas reflete um ambiente de trabalho dinâmico e desafiador. Robbins e Judge (2013) destacam que a habilidade de gerenciar múltiplas prioridades é essencial em cenários organizacionais modernos, onde as pressões por produtividade e flexibilidade são elevadas. Esses colaboradores provavelmente enfrentam situações que requerem tomadas de decisão rápidas e eficazes para equilibrar urgência e importância.

O grupo de 19,2% dos respondentes que raramente lida com demandas simultâneas pode estar em funções mais especializadas ou estruturadas, nas quais as tarefas são atribuídas de forma sequencial ou controlada. Schein (2009) observa que a cultura organizacional e o desenho dos processos podem influenciar a natureza das responsabilidades, minimizando a exposição a contextos multitarefa para alguns indivíduos.

O pequeno percentual de 3,8% que nunca precisa priorizar tarefas sugere uma segmentação extrema ou funções específicas com baixo nível de variabilidade. Embora isso possa parecer positivo para algumas atividades, Bergamini (2009) aponta que a ausência de desafios relacionados ao gerenciamento de demandas simultâneas pode limitar o desenvolvimento de competências estratégicas, como flexibilidade cognitiva e resiliência.

A alta exigência de priorização de tarefas no ambiente de trabalho pode representar um desafio significativo para a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores, conforme discutido

por Vergara (2015). O constante pressionamento para atender prazos e responsabilidades pode gerar níveis elevados de estresse, afetando diretamente a capacidade dos indivíduos de manter um equilíbrio entre as demandas profissionais e o autocuidado. Nessa mesma ótica, Bergamini (2009) também destaca que, quando os profissionais não possuem o suporte adequado para gerenciar essa sobrecarga, as consequências podem incluir a diminuição da produtividade e o aumento do absenteísmo, além de afetar o estado emocional e a motivação. Assim, é crucial que as organizações reconheçam a importância de promover um ambiente de trabalho que não apenas priorize a eficiência, mas também apoie a saúde emocional dos colaboradores. A criação de um ambiente que incentive a gestão equilibrada das tarefas e forneça suporte emocional adequado pode minimizar os impactos negativos dessa alta exigência, permitindo que os profissionais mantenham sua produtividade sem comprometer seu bem-estar.

Em relação a essa necessidade de apoio, Schein (2009) argumenta que a forma como uma organização lida com a atribuição de tarefas simultâneas reflete sua cultura e processos internos. Em ambientes onde a priorização é frequente, a organização pode buscar criar mecanismos de apoio, como treinamentos, ferramentas tecnológicas ou políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Estes esforços podem ajudar a reduzir a pressão sobre os colaboradores, proporcionando condições para que eles gerenciem suas tarefas de forma mais eficiente e saudável, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais sustentável e positivo. Dessa forma, ao alinhar a gestão das demandas com estratégias de suporte, as organizações podem criar um ciclo virtuoso de produtividade e bem-estar, beneficiando tanto os colaboradores quanto os resultados organizacionais.

#### 4.4 - *SOFT SKILLS* NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No Bloco IV, foram analisadas as *soft skills* dos respondentes no contexto do comportamento organizacional. A abordagem incluiu a avaliação de sua capacidade de resolver conflitos, sua organização para garantir o andamento eficiente das atividades empresariais, sua adaptabilidade a mudanças organizacionais e suas habilidades de gerenciamento do tempo. Além disso, destacou-se o impacto dessas competências na produtividade da equipe e dos gestores que oferecem suporte.

Os dados revelam que 76,9% dos respondentes consideram a comunicação essencial para a resolução de problemas em equipe. Segundo Robbins e Judge (2013), uma comunicação eficaz facilita a troca de informações, o alinhamento de objetivos e a

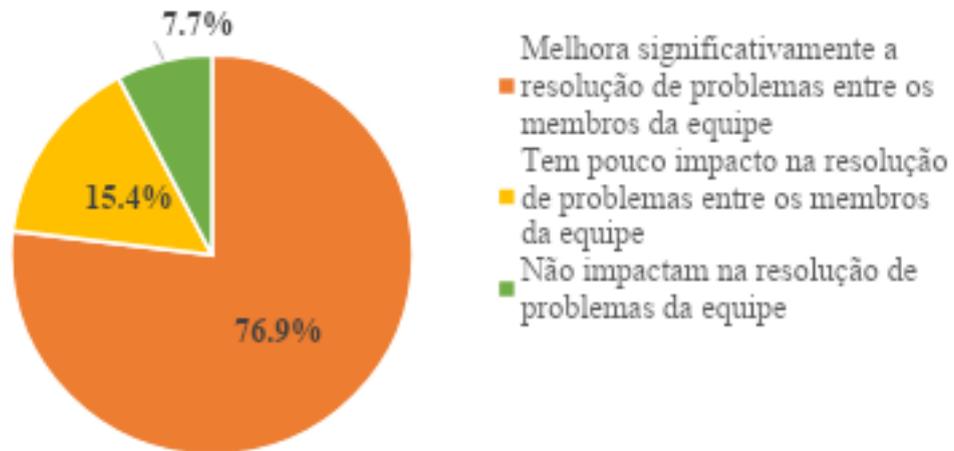
coordenação de ações, fatores indispensáveis para soluções colaborativas. Além disso, um ambiente de comunicação clara e aberta favorece o compartilhamento de ideias, a discussão de alternativas e o alcance de consensos.

Para 15,4% dos respondentes, o impacto da comunicação na resolução de problemas é pouco significativo. Esse resultado pode estar relacionado a características específicas das equipes ou do ambiente organizacional, como tarefas altamente especializadas ou processos estruturados que reduzem a necessidade de interação interpessoal. Conforme Schein (2009), em algumas culturas organizacionais, a resolução de problemas é mais influenciada por hierarquias rígidas ou pela dependência de processos técnicos do que pela interação humana.

A visão de que a comunicação não afeta a resolução de problemas, defendida por 7,7% dos respondentes, pode estar associada a contextos em que as interações interpessoais são limitadas ou em que os desafios são resolvidos predominantemente de forma técnica e individual. Bergamini (2009), no entanto, destaca que, mesmo em ambientes mais isolados, a comunicação desempenha um papel indireto, por exemplo, na definição de expectativas e no fornecimento de *feedback*.

Os resultados, apresentados no Gráfico 15, a seguir, mostram que a comunicação desempenha um papel crucial na resolução de problemas em equipe, sendo considerada essencial por uma grande parte dos respondentes. A comunicação eficaz facilita a troca de informações, o alinhamento de objetivos e a coordenação das ações, fatores que são fundamentais para soluções colaborativas, como destacado por Robbins e Judge (2013). No entanto, também foi observado que em algumas situações, como em equipes com tarefas altamente especializadas ou em culturas organizacionais com hierarquias rígidas, a interação interpessoal pode ser menos relevante para a resolução de problemas, conforme sugerido por Schein (2009). Mesmo assim, Bergamini (2009) ressalta que, até mesmo em contextos mais técnicos e isolados, a comunicação ainda exerce um impacto indireto, ao influenciar a definição de expectativas e o fornecimento de *feedback*. Portanto, os resultados apontam para a importância de uma comunicação adaptada às necessidades do contexto organizacional, que permita o alcance de soluções eficientes e o fortalecimento do trabalho em equipe.

Gráfico 15 - Capacidade de comunicação para resolução de conflitos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

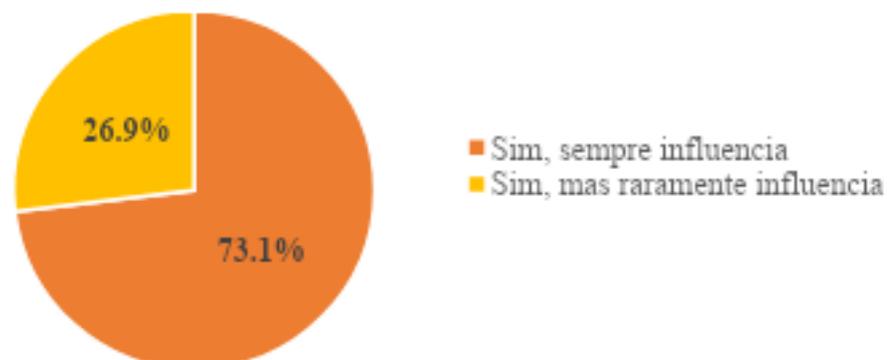
Os dados sobre a organização pessoal, apresentados no Gráfico 16, a seguir, demonstram que ela é amplamente considerada um fator determinante para o desempenho organizacional, embora uma parcela menor veja sua influência como limitada. A maioria dos respondentes (73,1%) reconhece que sua capacidade de organização impacta diretamente o sucesso das atividades da empresa. Robbins e Judge (2013) destacam que a organização é uma habilidade essencial no trabalho, permitindo o planejamento eficaz, a gestão do tempo e a priorização de tarefas. Essa competência possibilita aos colaboradores atender às demandas de forma eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais. Bergamini (2009) complementa, afirmando que a organização individual estimula um comportamento proativo no ambiente de trabalho, promovendo autonomia e antecipação de problemas. Isso não apenas melhora o fluxo das atividades, mas também fortalece a integração entre as equipes.

Por outro lado, 26,9% dos respondentes percebem pouca influência de sua organização pessoal no desempenho das atividades. Esse resultado pode estar relacionado a contextos específicos, como tarefas orientadas por protocolos rígidos ou supervisão direta. Schein (2009) sugere que, em estruturas organizacionais excessivamente centralizadas, as habilidades individuais podem ser subaproveitadas, reduzindo a percepção de impacto. Além disso, a falta de reconhecimento sobre o papel da organização pode refletir uma baixa consciência individual sobre sua contribuição no trabalho.

A predominância de respondentes que valorizam a organização pessoal reforça a necessidade de fomentar essa habilidade no ambiente de trabalho. Bergamini (2009) observa que uma cultura organizacional que valoriza a organização promove maior produtividade e cria condições para um ambiente mais estruturado, reduzindo retrabalhos e conflitos. Schein (2009) acrescenta que empresas que incentivam a autonomia e a responsabilização dos colaboradores alcançam melhores resultados, pois ampliam a percepção de impacto individual. Incorporar a organização pessoal nas rotinas de trabalho pode gerar ganhos significativos em eficiência e engajamento, além de contribuir para um ambiente mais colaborativo e produtivo.

Em conclusão, os dados revelam que a comunicação é essencial para a resolução de problemas em equipe, facilitando a troca de informações, o alinhamento de objetivos e a coordenação de ações, aspectos fundamentais para soluções colaborativas. No entanto, contextos específicos, como equipes com tarefas especializadas ou culturas organizacionais com estruturas rígidas, podem reduzir a relevância da comunicação interpessoal, conforme observado por Schein (2009). Apesar disso, Bergamini (2009) aponta que a comunicação ainda tem um impacto indireto, como na definição de expectativas e no fornecimento de *feedback*, mesmo em ambientes mais técnicos. Portanto, é evidente que a comunicação, quando adaptada ao contexto organizacional, é um fator crucial para promover soluções eficazes, otimizar a dinâmica do trabalho em equipe e garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

Gráfico 16 - Capacidade de organização para o andamento das atividades da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A respeito da capacidade de se adaptar a mudanças organizacionais, os resultados apontam que a maior parte dos respondentes (57,7%) considera que a adaptação às mudanças

é essencial para manter o desempenho da equipe. Segundo Robbins e Judge (2013), em ambientes organizacionais dinâmicos, a adaptação é uma habilidade fundamental para enfrentar desafios e preservar a consistência nos resultados. Essa visão reflete uma abordagem prática, em que a flexibilidade ajuda a evitar quedas de produtividade durante períodos de transição.

Um número expressivo de respondentes (23,1%) acredita que a adaptação não apenas mantém, mas também melhora significativamente o desempenho da equipe. Schein (2009) ressalta que a capacidade de lidar positivamente com mudanças é característica de uma cultura organizacional resiliente, que interpreta transformações como oportunidades para inovação e crescimento. Para essas equipes, a adaptação atua como um catalisador de melhorias contínuas.

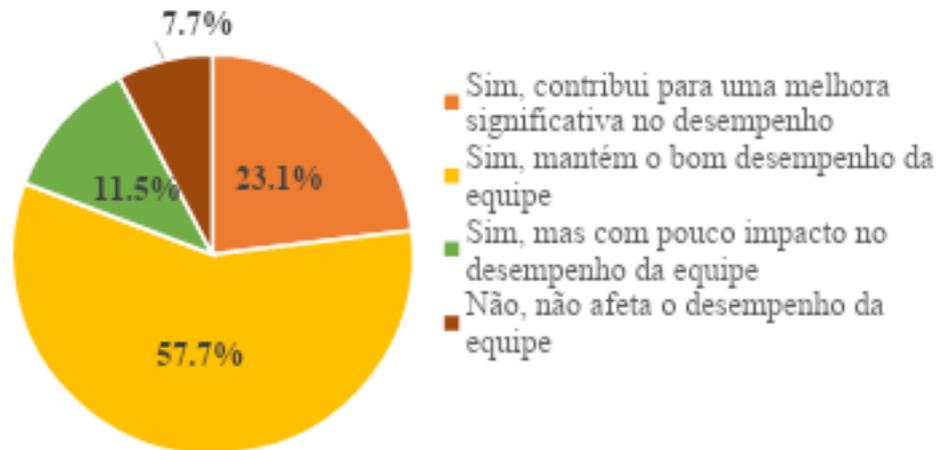
Por outro lado, 11,5% dos respondentes percebem pouco impacto da adaptação no desempenho. Esse grupo pode estar inserido em contextos onde as mudanças são menos frequentes ou têm relevância operacional limitada. Bergamini (2009) observa que, em ambientes mais previsíveis, a percepção do impacto da adaptação tende a ser menor, devido à escassez de situações que exijam flexibilidade.

Uma minoria dos respondentes (7,7%) acredita que a adaptação a mudanças não influencia o desempenho da equipe, o que pode sugerir uma desconexão entre as mudanças organizacionais e as atividades realizadas por esses indivíduos. Vergara (2015) destaca que, em contextos organizacionais, a capacidade de adaptação às transformações é um fator crucial para a eficácia das equipes, uma vez que ela facilita a integração das mudanças ao cotidiano de trabalho e contribui para a resolução de desafios. A percepção de que a adaptação não afeta o desempenho pode estar relacionada a uma compreensão limitada dos impactos das mudanças ou a um ambiente de trabalho onde as transformações não são devidamente comunicadas e internalizadas pelos colaboradores (Bergamini, 2009).

Assim, os resultados demonstram que a capacidade de adaptação é reconhecida como um fator essencial para o desempenho das equipes, corroborando a importância desse atributo nas organizações contemporâneas. Como ressaltado por Robbins e Judge (2013), a habilidade de adaptação permite que as equipes respondam de maneira eficaz a cenários instáveis, fator crucial em um ambiente competitivo. Schein (2009) reforça que a maneira como as mudanças são gerenciadas dentro da organização molda diretamente sua cultura, e equipes que percebem as transformações como oportunidades tendem a ser mais coesas e eficazes. Portanto,

promover a adaptação às mudanças não só fortalece o desempenho das equipes, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional positiva e resiliente. Os dados são expostos no Gráfico 17, a seguir.

Gráfico 17 - Capacidade de se adaptar a mudanças organizacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados apresentados evidenciam que a maioria dos respondentes (65,4%) reconhece que suas habilidades interpessoais desempenham um papel importante na manutenção de um clima organizacional positivo e em bons relacionamentos. Isso reforça a visão de que a comunicação eficaz e a empatia são fundamentais para a construção de ambientes de trabalho colaborativos e harmoniosos. Vergara (2015) argumenta que as habilidades interpessoais são essenciais para promover a coesão entre equipes, permitindo a resolução de conflitos de forma construtiva e fortalecendo o engajamento dos colaboradores.

Adicionalmente, 23,1% dos respondentes percebem um impacto significativo dessas habilidades no aprimoramento das relações interpessoais e no clima organizacional. Essa percepção está alinhada com a análise de Bergamini (2009), que destaca que as relações interpessoais positivas contribuem para o aumento da produtividade e para a redução de tensões no ambiente de trabalho.

Por outro lado, 3,8% consideram que suas habilidades interpessoais não têm impacto no clima organizacional, enquanto 7,7% avaliam que o impacto é pouco significativo. Esses dados podem refletir ambientes organizacionais onde o foco em processos técnicos ou a falta de incentivo à interação social limita a valorização dessas competências. Schein (2009) salienta que, em organizações com estruturas hierárquicas rígidas ou culturas organizacionais

pouco voltadas para a interação, as habilidades interpessoais tendem a ser subaproveitadas, o que pode explicar tais percepções.

Dessa forma, os resultados destacam a relevância de desenvolver habilidades interpessoais como parte de estratégias organizacionais voltadas para a melhoria do clima e dos relacionamentos. Criar ambientes que valorizem a comunicação, o respeito e a empatia contribuem para a promoção de um clima organizacional positivo e para o fortalecimento das relações interpessoais, impactando diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Os dados são apresentados no Gráfico 18, a seguir.

Gráfico 18 - Habilidades interpessoais impactam clima organizacional e relacionamento entre os colegas de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na verificação sobre a gestão do tempo, os resultados indicam que 80,8% dos respondentes reconhecem que suas habilidades de gerenciamento de tempo têm um impacto positivo na produtividade das equipes e dos gestores. Essa percepção reflete a crescente importância dessa competência no ambiente organizacional, uma vez que o gerenciamento eficaz do tempo permite aos colaboradores atender às demandas de maneira mais eficiente e priorizar atividades críticas. Segundo Robbins e Judge (2013), a habilidade de gerenciar o tempo é fundamental para o desempenho organizacional, pois contribui para a otimização de recursos, reduzindo desperdícios e melhorando a eficácia das equipes.

O gerenciamento de tempo também é considerado uma habilidade essencial no desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Bergamini (2009) complementa que, ao gerenciar adequadamente seu tempo, os colaboradores conseguem cumprir prazos, melhorar a

qualidade do trabalho e aumentar sua produtividade, refletindo diretamente nos resultados organizacionais. Essa competência também está vinculada à autonomia, pois permite que os indivíduos se sintam mais no controle de suas tarefas, aumentando sua motivação e engajamento.

Além disso, a eficácia no gerenciamento de tempo contribui para a redução de estresse, uma vez que as demandas podem ser atendidas de maneira mais equilibrada, sem sobrecarregar os colaboradores (Vergara, 2015). Isso sugere que a gestão do tempo não apenas melhora a produtividade, mas também o bem-estar no ambiente de trabalho, promovendo uma dinâmica organizacional mais saudável e produtiva.

Portanto, os resultados destacam a relevância do gerenciamento de tempo como uma competência chave para o desempenho e a eficácia no ambiente de trabalho. As organizações devem investir no desenvolvimento dessa habilidade, por meio de treinamentos e apoio aos colaboradores, para garantir uma maior eficiência nas operações e, ao mesmo tempo, um clima organizacional mais equilibrado e produtivo. Os dados gerais são apresentados no Gráfico 19, a seguir.

Gráfico 19 - Habilidades no gerenciamento de tempo impactam na produtividade da equipe ou dos gestores que auxilia



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a influência das *soft skills* no comportamento organizacional dos profissionais que desempenham atribuições de secretário no sistema OAB de Sergipe, que abrange a OAB-SE, a CAA/SE e a ESA. A partir dos dados coletados e da revisão da literatura, foi possível compreender a importância dessas competências no contexto profissional e sua relação com a eficiência organizacional e a qualidade do ambiente de trabalho.

As *soft skills* como integridade, comunicação, flexibilidade, trabalho em equipe, ética, motivação, habilidades interpessoais, atitude positiva, responsabilidade e criatividade destacaram-se como pilares fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente. Essas competências revelaram-se essenciais não apenas para a execução das atividades profissionais, mas também para o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais, a promoção de um clima organizacional positivo e a gestão eficaz de conflitos. Nesse contexto, profissionais que possuem essas habilidades agregam valor significativo ao Sistema OAB, facilitando a integração entre os diversos setores e elevando a qualidade dos serviços prestados para a advocacia e a sociedade civil de Sergipe.

Os resultados demonstraram que a presença e o aprimoramento dessas competências impactam de forma positiva as relações interpessoais, a capacidade de resolver problemas e o alcance de metas institucionais. Observou-se, ainda, que o desenvolvimento contínuo das *soft skills* entre os colaboradores contribui diretamente para a melhoria do clima organizacional e para o alinhamento estratégico das ações da OAB-SE com seus objetivos institucionais.

Além disso, verificou-se que o fortalecimento dessas competências favorece a consolidação da cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e alinhado aos valores institucionais. Isso é especialmente relevante em instituições como a OAB-SE, que exige um alto nível de interação interpessoal e competência profissional em suas atividades voltadas à advocacia e ao suporte aos advogados.

Nesse sentido, investir em programas de desenvolvimento de *soft skills* revela-se uma estratégia essencial para as instituições analisadas. A implementação de treinamentos, *workshops*, práticas de *feedback* contínuo e a valorização das habilidades interpessoais durante o processo seletivo têm o potencial de ampliar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores, impactando positivamente os resultados organizacionais.

Este estudo reafirma a importância de iniciativas voltadas à capacitação em *soft skills*, como mentorias e *feedbacks* estruturados. Focar no desenvolvimento humano, especialmente em um contexto de desafios do ambiente jurídico, é crucial para garantir a sustentabilidade e a excelência organizacional. Conclui-se que integrar as *soft skills* como um componente essencial da cultura organizacional permitirá à OAB-SE superar desafios e se posicionar como referência em práticas organizacionais inovadoras e eficazes.

Por fim, ressalta-se que as *soft skills* não apenas complementam as *hard skills*, mas também representam um fator essencial para a sustentabilidade e o sucesso organizacional. No âmbito do sistema OAB em Sergipe, a aplicação sistemática dessas competências pode potencializar a eficiência, impulsionar a inovação e aprimorar a qualidade dos serviços, ao mesmo tempo em que contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores. Dessa forma, este estudo enfatiza a importância de reconhecer e fomentar continuamente o desenvolvimento dessas habilidades como uma estratégia fundamental do planejamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.; PEREIRA, A. Efeitos da Instabilidade Econômica na Contratação de Profissionais no Brasil. **Revista Brasileira de Economia e Gestão**, v. 22, n. 3, p. 78-95, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11582/1/BMT%2074\\_BOOK.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11582/1/BMT%2074_BOOK.pdf). Acesso em: 02 ago. 2024.

ALMEIDA, M. I. R. **Gestão de competências e de desempenho**. Lisboa: Editora RH, 2010

ALVES, V. S; MEDEIROS, L. M. V. O sucesso profissional do secretário executivo através do uso de seu potencial criativo e inovador. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, n. 10, p. 45-58, 2014. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/4320/3342>. Acesso em: 31 mar 2024.

BANCO MUNDIAL. Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. Brazil, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-de-constata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-de-pol%C3%ADticas>. Acesso em: 31 mar 2024.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BIESDORF, P.; BIOEN, E. K.; VIANA, N. R. C.; BASAGLIA, M. M.; O secretário executivo na perspectiva do comportamento organizacional: uma análise das soft skills de graduandos em secretariado executivo da UNIOESTE. *In: VII Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo*, 2021. Disponível em: [https://abpsec.com.br/abpsec/wp-content/uploads/2022/02/17.REX\\_O-secretariado-executivo-na-perspectiva-do-comportamento-organizacional-uma-analise-das-soft-skills-de-graduandos-em-Secretariado-Exec.-da-UNIOESTE.pdf](https://abpsec.com.br/abpsec/wp-content/uploads/2022/02/17.REX_O-secretariado-executivo-na-perspectiva-do-comportamento-organizacional-uma-analise-das-soft-skills-de-graduandos-em-Secretariado-Exec.-da-UNIOESTE.pdf). Acesso em: 31 mar. 2024

BÍSCOLI, F. R. V; CIELO, I. D. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 3, n. 1, p. 11-19, 2004. Disponível em: <https://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/10-Gest%C3%A3o-secretarial-e-o-papel-do-secretario-executivo.pdf>. Acesso em 28 jul. 2024

BRANSON, Robert K. *et al.* **Analysis and assessment of the state of the art in instructional technology**. Florida: Florida State University, U.S. Army Combat Arms, 1973. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED088436>. Acesso em: 23 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Secretário e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17377.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm). Acesso em: 18 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996**. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19261.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19261.htm). Acesso em: 18 dez. 2024.

BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 3, de 2 de julho de 2005.** Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 18 dez. 2024.

BROSCOW, David. A.; KLEINER, Brian H. Skill training needed by tomorrow's executive. **Industrial & Commercial Training**, v. 23, n. 3, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00197859110004627>. Acesso em: 23 dez. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em 28 jul. 2024

MONSTER. **The future of work: 2022 global report.** Disponível em: <https://www.monstergovernmentsolutions.com/docs/The-Future-of-Work-2022-Global-Report.pdf>. Acesso em 10 jul. 2024.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NASCIMENTO, H. F. O secretário executivo como mediador de conflitos. **Revista expectativa**, Toledo, v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/106213/Downloads/expectativa\\_editor,+Gerente+da+revista,+3+Artigo+-+Helton+Nascimento.pdf](file:///C:/Users/106213/Downloads/expectativa_editor,+Gerente+da+revista,+3+Artigo+-+Helton+Nascimento.pdf). Acesso em 12 ago. 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

ROBLES, Marcel Marie. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Richmond: Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453- 465, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912460400>. Acesso em: 28 jan. 2023

SARTORI, T. Comportamento organizacional: um estudo de satisfação de secretários executivos no estado do RS. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 32-55, 2011. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/issue/view/3>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHERMERHORN JÚNIOR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. 2007. Disponível em: <https://books.google.com>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SILVA, T. N.; SANTIAGO, C. S.; GOUVEIA, J. F.; ARRUDA, A. S. As *soft skills* necessárias para atuar nos pilares da profissão de secretariado executivo. **VII Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo**, 2021. Disponível em: [https://abpsec.com.br/abpsec/wp-content/uploads/2022/02/22.ART\\_As-Soft-Skills-Necessarias-para-Atuar-nos-Pilares-da-Profissao-de-Secretariado-Executivo.pdf](https://abpsec.com.br/abpsec/wp-content/uploads/2022/02/22.ART_As-Soft-Skills-Necessarias-para-Atuar-nos-Pilares-da-Profissao-de-Secretariado-Executivo.pdf). Acesso em: 12 ago. 2024.

SOUSA, J. M.; OLIVEIRA, L. M. B. M.; FREIRE, E. L. Dimensão do desenvolvimento de *soft skills* para atuação do profissional de secretariado. **Revista Negócios em Projeção**, São Paulo, v.11, n. 1, p. 15-30, 2020. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1572/1252>. Acesso em 28 jul. 2024

TERRA, E. F.; MACHADO, F. H. O secretário executivo e a flexibilidade comportamental no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 105-120, 2011. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/61/110>. Acesso em: 10 jul. 2024

THOMAS INTERNATIONAL. **A bomba relógio dos talentos**. [livro eletrônico], 2022. Disponível em: [https://www.thomas.co/pt-br/curva-de-cultura-de-talentos?gclid=EAIaIQobChMI\\_-bJuu6a\\_QIV\\_BXUAR3p1AD8EAMYAiAAEgJR3\\_D\\_BwE#download-report](https://www.thomas.co/pt-br/curva-de-cultura-de-talentos?gclid=EAIaIQobChMI_-bJuu6a_QIV_BXUAR3p1AD8EAMYAiAAEgJR3_D_BwE#download-report). Acesso em: 10 jul. 2024.

VASCONCELOS, F. C.; MELO, M. C. O. L. **Competências transversais, técnicas ou morais**: um estudo exploratório sobre a percepção de profissionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 72-85, 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “A influência das *soft skills* no comportamento organizacional”, conduzida por Carla Cristina Lima Gomes, acadêmica de Secretariado Executivo da UFS, do 8º semestre, que está desenvolvendo o seu Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da professora Dra. Rosimeri Ferraz Sabino. O estudo tem como objetivo analisar as soft skills dos profissionais que exercem atribuições de secretário no sistema da Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional Sergipe (OAB/SE).

Você foi selecionado(a) por compor o grupo profissionais do sistema (OAB/SE). A sua participação não é obrigatória, não oferece riscos e não implicará em nenhum gasto de sua parte, consistindo em respostas às perguntas do questionário apresentado a seguir. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. A sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo a você.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos ou instituições participantes.

Caso você aceite participar da pesquisa, ao responder este questionário, você concorda com a seguinte afirmação: “Eu estou ciente das informações descritas acima, concordo em participar da pesquisa e entendo que as informações cedidas por mim são confidenciais, autorizando a sua divulgação no meio científico e acadêmico de forma anônima e global, tendo a minha identidade totalmente preservada. Estou ciente de que sou voluntário(a) e, portanto, não receberei nenhum benefício por participar desta pesquisa, bem como não terei ônus algum”.

Caso não se sinta esclarecido(a), você pode procurar a pesquisadora responsável, por meio do endereço eletrônico: [carlagomes1968@gmail.com](mailto:carlagomes1968@gmail.com)

São Cristóvão, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

### **BLOCO I – PERFIL DO(A) RESPONDENTE**

1 - Nome completo (observação: seu nome será utilizado apenas como forma de controle, evitando respostas duplicadas).

2 - Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

3 – Há quanto tempo exerce funções secretariais no sistema OAB/SE?

- Menos de um ano
- De um ano a dois anos
- De dois anos a quatro anos
- Acima de quatro anos

### **BLOCO II - SOFT SKILLS DOS(AS) RESPONDENTES**

4 – Como você considera a sua comunicação com os diferentes níveis da equipe ou clientes?

- Excelente
- Boa
- Razoável
- Ruim

5 – Como você considera ser o seu comportamento em relação à cortesia com os diferentes níveis da equipe ou clientes?

- Excelente
- Boa
- Razoável
- Ruim

6 – Qual ou quais das alternativas a seguir você considera que mais representa o seu perfil profissional? Você pode assinalar quantas respostas desejar.

- Eu sou uma pessoa de fácil adaptação
- Eu sou uma pessoa com facilidade de adaptação a mudanças
- Eu sou uma pessoa que busca aprendizado de forma contínua
- Eu sou uma pessoa que busca inovar no trabalho

7 – Qual das alternativas a seguir você considera ser a mais importante para o comportamento profissional?

- Atuar com ética
- Manter seus valores pessoais
- Buscar o reconhecimento
- Buscar oportunidades

8 – Qual ou quais das características a seguir você considera apresentar no seu cotidiano no trabalho? Você pode assinalar quantas respostas desejar.

- Autocontrole
- Cordialidade
- Paciência
- Senso de humor
- Nenhuma dessas características.

9 – Você se considera otimista e confiante no cotidiano profissional?

- Sim
- Não

10 - Você considera que demonstra equilíbrio e segurança no cotidiano profissional?

- Sim
- Não

11 – Você se considera uma pessoa com autodisciplinada no cotidiano profissional?

- Sim
- Não

12 – Diante de tarefas que exigem colaboração entre colegas no cotidiano profissional, qual das alternativas a seguir mais representa o seu comportamento?

- Gosto de participar de tarefas em equipe.

- Gostaria que mais tarefas do meu cotidiano fossem realizadas em equipe.
- Sempre que possível, evito participar de tarefas em equipe.
- Não participo de nenhuma tarefa em equipe.

13 – Qual ou quais das características a seguir você se identifica como profissional? Você pode assinalar quantas respostas desejar.

- Eu sou uma pessoa empenhada nos resultados do meu trabalho.
- Eu sou uma pessoa assídua e pontual no meu trabalho
- Eu sou uma pessoa com iniciativa no meu trabalho
- Não me identifico com nenhuma dessas características.

### **BLOCO III - ATIVIDADES SECRETARIAIS**

14 – Você atua na organização e acompanhamento da agenda de equipes ou de chefias?

- Sim
- Não

15 – Você atua na redação de textos?

- Sim, frequentemente
- Sim, raramente
- Não, nunca atuo nessa tarefa.

16 – Você atua na coleta de informações para sua equipe ou chefia?

- Sim, frequentemente
- Sim, raramente
- Não, nunca atuo nessa tarefa.

17 - Você organiza ou oferece suporte administrativo para reuniões e eventos organizacionais?

- Sim
- Não

18 – Você atua na gestão e organização de documentos e informações confidenciais da empresa?

- Sim, frequentemente
- Sim, mas raramente
- Não, nunca atuo dessa tarefa.

19 – Você atua na solução de problemas relacionados a processos administrativos e operacionais?

- Sim, frequentemente
- Sim, raramente
- Não, nunca atuo nessa tarefa.

20 – O seu trabalho exige a capacidade de resolução de conflitos?

- Sim, frequentemente
- Sim, raramente
- Não, nunca necessitei solucionar conflitos

21 – O seu trabalho exige priorização de tarefas por demandas simultâneas?

- Sim, frequentemente

- Sim, raramente
- Não, nunca são atribuídas a mim tarefas simultâneas.

#### **BLOCO IV - SOFT SKILLS NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

22 – Como você considera que a sua capacidade de comunicação impacta na resolução de problemas da equipe?

- Melhora significativamente a resolução de problemas entre os membros da equipe
- Tem pouco impacto na resolução de problemas entre os membros da equipe
- Não impactam na resolução de problemas da equipe

23 – Você considera que a sua capacidade de organização influencia positivamente o andamento das atividades da empresa?

- Sim, sempre influencia
- Sim, mas raramente influencia
- Não, nunca influencia

24 – Você considera que a sua capacidade de se adaptar a mudanças organizacionais afeta o desempenho geral da equipe?

- Sim, contribui para uma melhora significativa no desempenho
- Sim, mantém o bom desempenho da equipe
- Sim, mas com pouco impacto no desempenho da equipe
- Não, não afeta o desempenho da equipe

25 – Como você considera que as suas habilidades interpessoais impactam o clima organizacional e relacionamento entre os colegas de trabalho?

- a) Constato que elas melhoram significativamente as relações e o clima organizacional
- b) Constato que elas auxiliam a manter um clima positivo e bons relacionamentos
- c) Constato que elas têm pouco impacto o clima e nos relacionamentos
- d) Constato que elas não impactam o clima organizacional

26 – Como você considera que as suas habilidades no gerenciamento de tempo impactam na produtividade da equipe ou dos gestores que você auxilia?

- Constato que sempre há mais produtividade da equipe
- Constato que raramente há mais produtividade da equipe
- Constato que nunca há mais produtividade da equipe