



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

**GIOVANA SIMONE SILVA FERREIRA**

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA CARREIRA  
DO PROFISSIONAL DO SECRETARIADO EXECUTIVO**

São Cristóvão, SE

2025.2

**GIOVANA SIMONE SILVA FERREIRA**

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA CARREIRA  
DO PROFISSIONAL DO SECRETARIADO EXECUTIVO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Flávia Lopes Pacheco.

São Cristóvão, SE

2025.2

**GIOVANA SIMONE SILVA FERREIRA**

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA CARREIRA  
DO PROFISSIONAL DO SECRETARIADO EXECUTIVO**

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, 6 de fevereiro de 2026

A Banca examinadora

Profa. Dra. Flávia Lopes Pacheco. - Orientadora \_\_\_\_\_

Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Diego Fiel Santos \_\_\_\_\_

Universidade Federal de Sergipe

Prof. Me. Augusto César Vieira dos Santos \_\_\_\_\_

Universidade Federal de Sergipe

São Cristóvão/SE

2025.2

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à vida por esse momento. À minha família e aos amigos, pelo apoio de sempre. E à minha orientadora, pelos ensinamentos e pela paciência que fizeram toda a diferença nessa caminhada.

*“Não importa o quão devagar você vá, desde que você não pare”*

- Confúcio

FERREIRA, Giovana Simone. **A influência das relações interpessoais na carreira do profissional de Secretariado Executivo**. Orientador(a): Flávia Lopes Pacheco. 2025. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2025.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender de que forma as relações interpessoais influenciam a trajetória e as oportunidades profissionais de indivíduos que atuam em contextos relacionados ao Secretariado Executivo. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que buscou descrever e analisar o fenômeno a partir das percepções dos participantes, adotando-se uma abordagem qualitativa. A investigação permitiu identificar que as relações interpessoais exercem papel significativo no desenvolvimento da carreira desses profissionais, influenciando aspectos como a construção da imagem profissional, a ampliação de oportunidades e a atuação no ambiente organizacional. Os resultados evidenciam que a capacidade de construir, manter e gerenciar relacionamentos interpessoais configura-se como um fator essencial para a resolução de conflitos, o fortalecimento do desempenho organizacional e o sucesso profissional no Secretariado Executivo. Conclui-se, portanto, que o domínio dessas competências relacionais é fundamental para a formação e atuação do profissional da área, contribuindo para a compreensão das exigências contemporâneas do mercado de trabalho e oferecendo subsídios para o aprimoramento das práticas formativas e para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Relações interpessoais. Secretariado Executivo. Carreira profissional. Competências profissionais.

FERREIRA, Giovana Simone. **A influência das relações interpessoais na carreira do profissional de Secretariado Executivo**. Orientador(a): Flávia Lopes Pacheco. 2025. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2025.

### **ABSTRACT**

This research aimed to understand how interpersonal relationships influence the career trajectory and professional opportunities of individuals working in contexts related to Executive Secretariat. The study is characterized as descriptive research, as it seeks to describe and analyze the phenomenon based on the participants' perceptions, adopting a qualitative approach. The investigation made it possible to identify that interpersonal relationships play a significant role in the career development of these professionals, influencing aspects such as the construction of professional image, the expansion of opportunities, and performance within organizational environments. The results indicate that the ability to build, maintain, and manage interpersonal relationships is an essential factor for conflict resolution, the strengthening of organizational performance, and professional success in the Executive Secretariat. Therefore, it is concluded that the mastery of relational competencies is fundamental for the education and professional practice of Executive Secretariat professionals, contributing to the understanding of contemporary labor market demands and offering support for future research and the improvement of educational and training practices.

Keywords: Interpersonal relationships. Executive Secretariat. Professional career. Professional competencies.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Competências Técnicas
Quadro 2	Competências Humanas
Quadro 3	Síntese dos referenciais teóricos
Quadro 4	Alinhamento entre objetivos e entrevista
Quadro 5	Síntese da análise das entrevistas

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEO	Chief Executive Officer
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
UFS	Universidade Federal de Sergipe

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS.....	12
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	HABILIDADES INTERPESSOAIS (SOFT SKILLS).....	17
2.2	RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	19
2.3	O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO.....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS.....	33
<b>4.1.1</b>	<b>Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Trajetória.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Relações e oportunidades.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Habilidades.....</b>	<b>42</b>
4.2	A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICES</b>	
<b>A</b>	<b>Roteiro de Entrevista com os profissionais de Secretariado Executivo selecionados</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O Secretariado Executivo constitui uma profissão caracterizada pela diversidade de áreas de atuação e pela multiplicidade de funções desempenhadas (BARROS, 2021). O profissional pode atuar em organizações públicas e privadas, exercendo atividades relacionadas à assessoria, organização de processos administrativos, gestão da informação, apoio estratégico e interação com diferentes públicos. Nesse contexto, a prática profissional exige competências técnicas e comportamentais que possibilitem o desempenho eficiente das atividades e a adaptação às demandas do mercado de trabalho.

No ambiente organizacional, as relações interpessoais exercem influência significativa sobre o comportamento dos colaboradores, sendo determinantes para a construção de um clima de trabalho saudável e para a qualidade dos serviços prestados. Essas interações refletem-se nos processos comunicacionais, na cooperação entre equipes e no desempenho profissional, aspectos essenciais para a eficiência das organizações (DANTAS; HENRIQUES, 2020). A compreensão das relações estabelecidas para além do contexto organizacional mostra-se, portanto, fundamental para a construção de parcerias estratégicas e para o desenvolvimento de negócios, uma vez que impactam diretamente a comunicação, a cooperação, a produtividade e a satisfação no trabalho (ZANINELLI, 2008).

No âmbito do Secretariado Executivo, essa dinâmica relacional torna-se ainda mais evidente, uma vez que o exercício da profissão envolve constante interação com clientes internos e externos, além da organização de eventos, viagens e atividades administrativas que exigem comunicação eficaz e construção de vínculos profissionais (BARROS, 2021). Dessa forma, considerando que a colaboração e a comunicação são elementos centrais para o desempenho das atividades secretariais, o profissional deve atuar de maneira ética, respeitosa e harmoniosa, promovendo relações interpessoais saudáveis e evitando distinções no ambiente de trabalho (BORTOLOTTI; WILLERS, 2007, p. 53).

Nesse contexto, o presente trabalho justifica-se pela relevância de investigar a influência das relações interpessoais na carreira do profissional de Secretariado Executivo, diante da necessidade de compreender de que forma essas interações sociais contribuem para o desenvolvimento profissional nessa área e para a ampliação do

conhecimento científico sobre o tema. Assim, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: **Como as relações interpessoais influenciam a trajetória e as oportunidades profissionais de indivíduos que atuam em contextos relacionados ao Secretariado Executivo?**

Para responder à questão de pesquisa, este estudo contou com a participação de profissionais atuantes na área de Secretariado Executivo. Foram selecionados três profissionais, cujos relatos contribuíram para a análise e possibilitaram uma compreensão mais abrangente acerca de como as relações interpessoais influenciam a trajetória de carreira no âmbito do Secretariado Executivo.

Quanto à estrutura, o trabalho está organizado da seguinte forma: na introdução são apresentados o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do estudo. Na seção dois, expõe-se a fundamentação teórica, contemplando os principais autores que abordam o Secretariado Executivo, as relações interpessoais no ambiente de trabalho e os impactos dessas relações no desenvolvimento da carreira profissional. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada, apresentam-se a metodologia utilizada, a análise e discussão dos resultados obtidos e, por fim, a conclusão do estudo.

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos determinam um caminho para a pesquisa, pois “[...] indica o que se pretende como produto final” (GIL, 2002, p.112). Por isso, devem ser claros e alinhados ao problema, garantindo foco e direcionamento.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é compreender como as relações interpessoais influenciam a trajetória e as oportunidades profissionais de pessoas que atuam em contextos relacionados ao Secretariado Executivo.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foi necessário traçar os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a trajetória profissional dos entrevistados;
- Identificar elementos condicionantes que contribuíram para oportunidade ao longo dessas trajetórias;
- Analisar as habilidades percebidas pelos entrevistados como essenciais para seu desenvolvimento profissional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo está em compreender a importância das relações interpessoais como um fator determinante para o sucesso profissional do secretário executivo, ampliando a compreensão acerca das competências necessárias ao pleno desenvolvimento nessa área. Em um contexto organizacional cada vez mais dinâmico, marcado por constantes transformações tecnológicas, estruturais e humanas, o profissional de Secretariado Executivo deixou de exercer exclusivamente funções operacionais para assumir um papel estratégico nas organizações, o que demanda não apenas domínio técnico, mas também competências interpessoais consolidadas.

Conforme destacam Bortolotto e Willers (2007), esse profissional ocupa uma posição estratégica em razão da flexibilidade de seu perfil e da diversidade de atribuições que lhe são exigidas, sendo imprescindível a articulação entre competências técnicas e humanas para atender às demandas de um mercado competitivo e globalizado. Nesse mesmo sentido, Chiavenato (2010) ressalta que, diante da globalização dos negócios e do acelerado avanço tecnológico, as organizações passaram a reconhecer que seu principal diferencial competitivo reside nas pessoas, responsáveis pela inovação, adaptação às mudanças e geração de resultados. Assim, compreender de que forma as relações interpessoais influenciam a trajetória profissional desses indivíduos torna-se fundamental para analisar sua atuação, permanência e crescimento no mercado de trabalho.

As relações interpessoais (RI) têm origem nos estudos da Sociologia e da Psicologia e referem-se às interações estabelecidas entre indivíduos ou entre grupos sociais. Essas relações manifestam-se em diferentes contextos da vida social, como entre amigos, familiares, colegas de estudo, colegas de trabalho e membros de comunidades, as quais são orientadas pelas normas, valores e dinâmicas compartilhadas em uma mesma sociedade (SOARES et al., 2019). Nesse sentido, as relações interpessoais configuram-se como um elemento intrínseco à vida humana e, conseqüentemente, ao ambiente organizacional, uma vez que os indivíduos não atuam de forma isolada, mas se constroem e se desenvolvem por meio da interação contínua com outros sujeitos, influenciando comportamentos, decisões e formas de atuação coletiva.

Ainda conforme Chiavenato (2010), as pessoas dependem das relações estabelecidas com outros indivíduos para alcançar objetivos, tanto pessoais quanto profissionais. Essa interdependência é reforçada por Covey (2011), ao afirmar que a interdependência representa um valor mais forte que a independência, evidenciando que o sucesso profissional está diretamente relacionado à capacidade de construir vínculos, cooperar e atuar de forma integrada. Dessa forma, as relações interpessoais deixam de ser apenas um aspecto comportamental e passam a configurar-se como um recurso estratégico no ambiente organizacional.

No âmbito do Secretariado Executivo, essa relevância se intensifica considerando que o profissional atua como elo entre a alta gestão, os colaboradores e o público externo. Conforme Müller (2020), o secretariado é responsável por dar fluidez aos processos de comunicação e aos fluxos de informação, assessorando pessoas e organizações nos processos decisórios. Essa posição exige habilidades que vão além do domínio técnico, como comunicação eficaz, escuta ativa, empatia, capacidade de mediação e resolução de conflitos — competências desenvolvidas, sobretudo, por meio das interações interpessoais estabelecidas no cotidiano organizacional.

Além disso, a qualidade das relações interpessoais impacta diretamente o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Maximiano (1995) destaca que o clima organizacional reflete a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando sua motivação, engajamento e desempenho. Corroborando essa perspectiva, Coda (1997 apud Souza, 2014) aponta que fatores como reconhecimento, comunicação e valorização profissional estão intimamente ligados à satisfação no

ambiente organizacional. Assim, ao compreender como as relações interpessoais influenciam a trajetória profissional, torna-se possível identificar práticas que favoreçam ambientes mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

Sob essa ótica, o estudo das relações interpessoais também contribui para o desenvolvimento do autoconhecimento e para a compreensão do comportamento humano no trabalho. Dantas e Henriques (2020) afirmam que quanto melhores forem as relações interpessoais, maiores são as chances de estabelecer vínculos verdadeiros com as pessoas e com o próprio trabalho. Dessa forma, a administração das relações humanas no ambiente organizacional visa aprimorar a integração, o comprometimento e a cooperação entre os indivíduos, aspectos essenciais para o bom funcionamento das organizações e para o fortalecimento do papel estratégico do Secretariado Executivo..

No campo acadêmico, a escolha deste tema justifica-se pela necessidade de aproximar teoria e prática, especialmente no que se refere à atuação profissional do Secretariado Executivo. Ao analisar a influência das relações interpessoais na trajetória profissional, este estudo busca identificar elementos que caracterizam um relacionamento interpessoal eficaz, permitindo uma compreensão mais aprofundada das competências comportamentais exigidas pelo mercado. Conforme Travassos (2019) e Silva et al. (2023), as habilidades interpessoais exercem influência direta no desempenho profissional e na ampliação das oportunidades de carreira, sendo cada vez mais valorizadas pelas organizações em detrimento de competências exclusivamente técnicas.

Além disso, pesquisas recentes apontam que habilidades como comunicação, empatia, cooperação e trabalho em equipe são essenciais para o sucesso profissional em ambientes organizacionais contemporâneos (CARDOSO et al., 2024). No caso do Secretariado Executivo, tais competências são indispensáveis uma vez que o profissional atua constantemente mediando interesses, resolvendo conflitos e facilitando processos organizacionais. Assim, investigar essas habilidades sob a perspectiva das relações interpessoais contribui não apenas para o avanço teórico da área, mas também para a formação de profissionais mais preparados para os desafios do mercado de trabalho.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo mostra-se relevante ao contribuir para o aprofundamento das discussões teóricas acerca das relações interpessoais no campo

do Secretariado Executivo, área que ainda carece de investigações que articulem essas relações à trajetória profissional dos indivíduos desde o período da graduação até sua inserção e desenvolvimento no mercado de trabalho. Ao dialogar com autores da área de gestão, comportamento organizacional e secretariado, a pesquisa amplia o arcabouço teórico existente, fortalecendo a produção científica sobre competências interpessoais e sua influência na construção da carreira, além de servir como referência para futuros estudos que abordem temáticas semelhantes.

No âmbito profissional, a relevância deste estudo reside na possibilidade de oferecer subsídios práticos para profissionais e estudantes de Secretariado Executivo, ao evidenciar como as relações interpessoais impactam diretamente o desempenho, a permanência e o crescimento na carreira. Ao compreender a importância de competências como comunicação, empatia, cooperação e mediação de conflitos, o profissional pode aprimorar sua atuação estratégica no ambiente organizacional. Dessa forma, os resultados da pesquisa contribuem para a formação de Secretários Executivos mais conscientes do papel das relações humanas no exercício da profissão, favorecendo ambientes de trabalho mais colaborativos, produtivos e alinhados às demandas contemporâneas das organizações.

Assim, a escolha do tema justifica-se pela necessidade de oferecer fundamentos teóricos e práticos a estudantes e profissionais da área, evidenciando como as relações interpessoais podem atuar como catalisadoras do desenvolvimento profissional e do êxito na carreira. Ao propor uma análise aprofundada desse fenômeno, o estudo contribui para a valorização das competências interpessoais, reforçando sua relevância na construção de trajetórias profissionais consistentes, na qualificação do ambiente organizacional e no fortalecimento da identidade profissional do Secretariado Executivo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentada a fundamentação teórica que, de acordo com Gil (2002, p. 134), "requer a construção de um conjunto de categorias descritivas". Desta forma, dá-se suporte à pesquisa, com foco na influência das relações interpessoais na carreira do profissional do Secretariado Executivo. Foram explorados conceitos relevantes sobre a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho e sua influência na atuação do profissional.

### 2.1 AS HABILIDADES INTERPESSOAIS (SOFT SKILLS)

As habilidades interpessoais, também denominadas *soft skills*, correspondem a um conjunto de competências comportamentais, emocionais e sociais que influenciam diretamente a forma como o indivíduo atua no ambiente organizacional. Nesse sentido, Travassos (2019, p. 833) define *soft skills* como “um termo em inglês utilizado para designar a capacidade de agir e concretizar determinado objetivo de forma rápida e eficiente”. Ainda segundo o autor, essas habilidades podem ser compreendidas como as aptidões, o modo de agir e a destreza aplicados por cada indivíduo na execução de uma determinada tarefa.

A relevância dessas competências no contexto organizacional é evidenciada por pesquisas que demonstram sua crescente valorização pelas organizações. De acordo com Swiatkiewicz (2014 apud ANDRADE, 2016, p. 62), as *soft skills* se destacam como as competências mais valorizadas pelas organizações, alcançando um índice de relevância de 78,7%. Em comparação, as *hard skills* apresentam menor expressividade entre as competências consideradas prioritárias pelos empregadores, representando apenas 14,54%. Esses dados indicam que, embora o conhecimento técnico seja relevante, as organizações tendem a atribuir maior valor às competências comportamentais, em razão de sua relação com a adaptação, o relacionamento interpessoal e o desempenho profissional no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, as *soft skills* tornaram-se essenciais, pois “[...] ganharam extrema relevância no mercado de trabalho nos últimos anos, visto que podem gerar ótimos resultados para a organização” (SILVA et al., 2023, p. 1). Dessa forma, compreende-se que tais habilidades se destacam por suas características

comportamentais e por sua ampla aplicação no ambiente corporativo contemporâneo, especialmente diante das constantes mudanças organizacionais e tecnológicas.

Ao analisar essas competências no ambiente profissional, pesquisas recentes reforçam a importância das habilidades interpessoais no cotidiano das organizações. Cardoso et al. (2024) evidenciam que:

A capacidade de comunicar entre colegas de trabalho, trabalhar em conjunto e ser proativo são algumas das competências interpessoais que se destacam no mercado de trabalho atual. Apesar disso, habilidades como empatia, resolução de problemas e inteligência emocional são cada vez mais valorizadas pelas empresas, especialmente diante da constante transformação do cenário tecnológico (Cardoso et al., 2024, p. 10).

Essa afirmação reforça que o mercado de trabalho valoriza não apenas competências técnicas, mas sobretudo, habilidades interpessoais que favorecem a convivência, a cooperação e a adaptação às exigências do ambiente organizacional contemporâneo.

Corroborando essa perspectiva, Silva et al. (2023), ao concluírem pesquisa sobre as competências exigidas no mercado de trabalho atual, apontam que as habilidades comportamentais constituem uma das principais carências do mercado, sendo fundamentais tanto para a ascensão profissional quanto para a manutenção do cargo. Os autores também destacam que o desenvolvimento conjunto das *hard skills* e das *soft skills* contribui significativamente para o destaque do profissional no mercado de trabalho.

Diante do exposto, observa-se que as habilidades interpessoais assumem papel central no contexto organizacional, influenciando diretamente o desempenho, o relacionamento profissional e o desenvolvimento da carreira. A valorização dessas competências evidencia a necessidade de profissionais capazes de integrar conhecimentos técnicos a comportamentos colaborativos, comunicativos e adaptáveis. Assim, o desenvolvimento das *soft skills* mostra-se indispensável para a atuação eficaz no ambiente de trabalho, especialmente em áreas que demandam interação constante com diferentes públicos, como o Secretariado Executivo, constituindo um fator estratégico para o crescimento profissional e organizacional.

## 2.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

De acordo com Dantas e Henriques (2010), os relacionamentos interpessoais podem ser compreendidos como um processo de interação social entre duas ou mais pessoas, capaz de provocar mudanças no comportamento dos indivíduos envolvidos. Nessa perspectiva, também se afirma que “[...] as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

O conceito de Relação Interpessoal (RI) tem origem nos estudos da sociologia e da psicologia, sendo definido como a relação estabelecida entre duas pessoas ou grupos. Essas relações podem se manifestar em diversos contextos sociais, como entre amigos, colegas de faculdade, familiares, grupos religiosos, comunidades e, principalmente, entre colegas de trabalho (SOARES et al., 2019). O comportamento humano, nesse sentido, é analisado de forma complexa, pois envolve aspectos cognitivos, afetivos e estímulos sociais que influenciam a forma como o indivíduo age em diferentes contextos, incluindo o ambiente organizacional.

A necessidade de interação e de formação de vínculos interpessoais é intrínseca ao ser humano. Minicucci (1992, p. 219) afirma que “todo homem é normalmente social, deseja o convívio, forma amizades, torna-se infeliz quando isolado por muito tempo”. No contexto profissional, essa necessidade se traduz na busca por reconhecimento, comunicação e interação, elementos fundamentais para a satisfação e o engajamento dos colaboradores. A satisfação no ambiente de trabalho, por sua vez, é influenciada por fatores como a valorização profissional, a identificação com a empresa, o estilo de gestão e as políticas de recursos humanos (CODA, 1997 apud SOUZA, 2014, p. 134).

No ambiente organizacional, a forma como as pessoas se relacionam impacta diretamente a comunicação e a cooperação entre os membros. Conforme destacam Oliveira e Agarie (2022, p. 3), “[...] em uma organização, o relacionamento interpessoal está associado à colaboração de todos”. Dessa forma, as relações interpessoais configuram-se como um conjunto de interações que favorecem o trabalho em equipe, considerando que as organizações reúnem pessoas com experiências, perfis e personalidades distintas, porém orientadas por um objetivo comum (OLIVEIRA; AGARIE, 2022).

O clima organizacional, que pode ser favorável ou desfavorável, está diretamente relacionado à qualidade das relações interpessoais. Ele representa a percepção dos colaboradores sobre a organização e influencia sua satisfação e motivação (MAXIMIANO, 1995, p. 107). Um clima positivo está associado à motivação, empatia, gentileza, dedicação e entusiasmo, enquanto um clima negativo tende a gerar desmotivação, improdutividade e aumento de conflitos no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, muitas organizações reconhecem a relevância das relações interpessoais e investem em estratégias para aprimorar o clima organizacional, como pesquisas de clima e programas de reconhecimento. A pesquisa de clima organizacional pode ser considerada um termômetro da percepção dos colaboradores em relação ao trabalho, aos relacionamentos e aos investimentos realizados pela empresa no corpo funcional (SOUZA, 2014). Essa avaliação possibilita a identificação de pontos fortes e fragilidades, permitindo a implementação de melhorias que beneficiem tanto os funcionários quanto a organização (SOUZA, 2014, p. 134).

Ademais, a gestão do clima organizacional tem como objetivo auxiliar os administradores a direcionar sua atenção para os aspectos relevantes da organização (BEDANI, 2006 apud SOUZA, 2014, p. 139). Esse processo envolve etapas como investigação, diagnóstico, elaboração de plano de ação, divulgação entre os membros, implementação das ações e monitoramento contínuo (SOUZA, 2014).

Resultados de pesquisas reforçam a importância das relações interpessoais no contexto profissional. Em estudo realizado por Marcondes (2020), observa-se que a maioria dos participantes percebe atuar em um ambiente caracterizado por boas relações interpessoais, o que evidencia a relevância de um clima organizacional positivo. Segundo a autora, ambientes nos quais predominam relações saudáveis favorecem a motivação e o desempenho dos trabalhadores, refletindo diretamente na qualidade da execução das atividades. Marcondes (2020) destaca ainda a necessidade de as organizações adotarem estratégias voltadas ao desenvolvimento das relações interpessoais, a fim de promover um ambiente de harmonia, respeito e valorização da diversidade.

Ao compreender o indivíduo, suas metas e motivações, torna-se possível direcionar suas habilidades para atividades que proporcionem maior satisfação pessoal e

profissional. Diante disso, Dantas e Henriques (2020) afirmam que os relacionamentos interpessoais exercem influência direta sobre o comportamento dos colaboradores, pois um ambiente saudável e a qualidade dos serviços prestados dependem de boas relações interpessoais. Assim, quanto mais positiva for a convivência entre as pessoas, melhores tendem a ser os resultados organizacionais, refletindo de forma favorável na satisfação e no clima organizacional.

Nesse contexto, destaca-se o papel do profissional de Secretariado Executivo, que atua diretamente na articulação das relações humanas no ambiente de trabalho. Por manter contato contínuo com gestores, equipes internas e público externo, esse profissional ocupa uma posição estratégica para influenciar os processos de comunicação, a cooperação entre os atores organizacionais e a qualidade das interações estabelecidas.

Diante do exposto, evidencia-se que as relações interpessoais desempenham papel central no ambiente organizacional, uma vez que impactam diretamente a comunicação, a cooperação, o clima de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho e a trajetória profissional dos indivíduos. Dessa forma, a gestão adequada dessas relações torna-se um fator essencial para a construção de ambientes organizacionais saudáveis, produtivos e alinhados aos objetivos institucionais.

### 2.3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

O profissional de Secretariado Executivo desempenha um papel essencial dentro das organizações, caracterizando-se por sua capacidade de adaptação e versatilidade para atuar em diferentes setores empresariais. Com a evolução da profissão, observa-se a necessidade de desenvolver competências específicas conforme a área de atuação. Nesse sentido, Scariot e Durante (2008, p. 4) destacam que “a atuação do secretário executivo também está se modificando para atender ao perfil polivalente, que acompanhe o processo de evolução e que tenha tendência a adaptar-se a culturas e situações variadas”.

Este tipo de profissão exige elevadas competências de comunicação e organização, tornando-as essenciais no apoio à alta gestão e ao adequado funcionamento das organizações. Para além do domínio técnico, o êxito do profissional está

diretamente associado à sua capacidade de construir e manter relacionamentos eficazes com colegas, executivos, clientes e demais públicos, atuando como um elo que estabelece conexões e facilita os fluxos organizacionais.

Nesse contexto, o relacionamento interpessoal assume papel central, uma vez que o profissional de Secretariado Executivo atua como intermediário em ambientes dinâmicos, nos quais as rotinas e as relações de trabalho são constantemente redefinidas. Tal dinâmica é evidenciada por Sperancini (2014, p. 17), ao afirmar que “[...] internamente rotinas se alteram, envolvendo os membros da organização numa situação diferenciada, a partir de novas relações de trabalho, que podem se alternar entre temporárias e definitivas”.

Uma das principais atribuições do profissional de Secretariado Executivo consiste no gerenciamento da comunicação interna e externa da organização, uma vez que essa área é responsável por dinamizar os fluxos de informações e apoiar os processos decisórios organizacionais, conforme aponta Müller (2020).

Ao assegurar que as informações sejam transmitidas de forma clara, contínua e eficiente entre a alta direção, os colaboradores e o público externo, o Secretário Executivo contribui diretamente para a construção de um ambiente de trabalho mais coeso, organizado e funcional. Nesse contexto, o autor destaca ainda que esse profissional atua de maneira analítica, crítica e reflexiva diante das demandas e problemas organizacionais, mobilizando conhecimentos técnicos, gerais e humanísticos para o alcance dos objetivos institucionais (MÜLLER, 2020).

Diante dessas responsabilidades, evidencia-se que o exercício da função exige, além do domínio técnico, competências comunicacionais que permitam ao profissional lidar com diferentes públicos, interesses e situações. Assim, a capacidade de resolução de conflitos aliada à oratória torna-se uma qualidade essencial, pois o Secretário Executivo frequentemente atua como representante de pessoas físicas ou jurídicas, necessitando transmitir informações, orientações e decisões de forma clara, segura e assertiva. Essa atuação demanda uma comunicação estruturada, fluente e persuasiva, capaz de gerar confiança e evitar ruídos nos processos organizacionais.

Ademais, o desempenho da função não se restringe à comunicação em público, mas envolve interações individuais e atendimentos por meio de chamadas telefônicas, o

que exige habilidades de conversação e adaptação da linguagem às diferentes situações e interlocutores, conforme ressalta Gomes et al. (2012).

Dessa forma, a área de atuação exige profissionais altamente capacitados em comunicação, organização e relacionamento. Além disso, podem atuar como a voz da empresa no trato com clientes e fornecedores, transmitindo plenamente a cultura e os valores corporativos, configurando-se uma peça-chave no apoio à alta direção e aos demais colaboradores, tornando-se um elemento essencial no contexto corporativo moderno.

Para o profissional de Secretariado, ter uma relação interpessoal estruturada no ambiente de trabalho é primordial, já que ele é um elo de comunicação dentro da empresa. Ao longo do tempo pode ocorrer conflitos, então, o bom relacionamento é de extrema relevância, pois colabora para uma harmonia dentro do trabalho e pode gerar bons resultados de produção e qualidade das atividades desenvolvidas (DANTAS; HENRIQUES, 2020).

Desse modo, a partir das trocas diárias são estabelecidas as relações interpessoais, pois, para que essa troca ocorra precisa existir três elementos: o eu, o outro e o ambiente, a partir dessa junção, pode-se desenvolver um ambiente organizacional produtivo (GOMES *et al.*, 2012). A importância da interação entre os elementos — o indivíduo (eu), as relações interpessoais (outro) e o contexto organizacional (ambiente) — promove sinergia que potencializa o desempenho individual e coletivo. Ao equilibrar as necessidades pessoais, fomentar relações positivas e proporcionar um ambiente favorável, as organizações podem alcançar maior eficiência e sucesso.

A história da profissão remonta à figura dos escribas, profissionais que, há milhares de anos, realizavam registros de informações, contabilidade, redação e traduções, sendo fundamentais para a administração e organização da sociedade (NONATO, 2009; GIORNI, 2017). Esses profissionais possuíam conhecimento em diversas áreas, como filosofia, matemática, direito e idiomas, e eram, predominantemente, homens (NONATO, 2009; MAIA & OLIVEIRA, 2015; REIS & MARREIRO, 2018). Somente no século XX, com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, a profissão passou por transformações significativas, assumindo funções como atendimento ao público, arquivamento de documentos e gestão de compromissos (NONATO, 2009; GIORNI, 2017).

A profissão de Secretariado Executivo ganhou maior reconhecimento entre as décadas de 1950 e 1960, acompanhando a expansão das multinacionais no Brasil e consolidando-se no ambiente organizacional (NONATO, 2009). Inicialmente, as funções desempenhadas eram mais restritas, mas, ao longo do tempo, o profissional passou a ocupar um papel mais estratégico dentro das empresas, atuando como co-gestor, assessor e mediador das relações interpessoais dentro das organizações (MASCARENHAS; SEPÚLVEDA; D'ASSUMPCÃO, 2011). Assim, a profissão se tornou mais abrangente, incorporando novas habilidades e competências.

Desde os anos 90 até a atualidade, o perfil do Profissional de Secretariado Executivo passou por transformações significativas. O mercado exige profissionais com formação acadêmica específica e direcionada, preparados para atuar como assessores executivos, gestores, empreendedores e consultores dentro das organizações (MEDEIROS; HERNANDES, 1999). Esse profissional deve possuir competências que vão além das tarefas administrativas rotineiras, incluindo conhecimentos em finanças, economia, marketing e relações humanas no ambiente de trabalho.

O profissional de Secretariado Executivo desempenha um papel estratégico nas empresas, sendo um solucionador de problemas e um facilitador das atividades organizacionais. As organizações esperam desse profissional um alto nível de responsabilidade, habilidade para tomar decisões e capacidade de relacionamento com todos os níveis hierárquicos. Dessa forma, ele precisa estar sempre disposto a aprender e a se adaptar a novas demandas, garantindo um desempenho eficiente e contribuindo para o sucesso da empresa (MAGALHÃES; SOUZA, 2001).

As competências do Profissional de Secretariado Executivo podem ser divididas em competências técnicas e humanas. As competências técnicas estão relacionadas ao conhecimento e aplicação de métodos administrativos que garantem a eficácia dos processos organizacionais. Isso inclui a capacidade de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento, além de classificar e solucionar demandas empresariais, como a elaboração de documentos, organização de agendas e secretariar reuniões (MAGALHÃES; SOUZA, 2001). Cada competência tem suas características próprias, conforme apresentadas nos quadros a seguir.

O Quadro 1 apresenta, de forma sistematizada, as competências técnicas atribuídas ao profissional de Secretariado Executivo, com base na abordagem de

Bortolotto e Willers (2007), evidenciando os principais aspectos operacionais e estratégicos da atuação na área.

**Quadro 1 - Competências técnicas**

Competências Técnicas	Características
Atendimento ao cliente	A atenção das organizações não está somente voltada para a produção. A qualidade do serviço não atinge somente produtos, mas sim as relações com os clientes. Essa relação de parceria que irá manter a organização competitiva no mercado. Maiores lucros serão obtidos quando as necessidades dos clientes, internos e externos, forem atendidas
Comunicação e expressão	Estabelecer e manter boas relações com coragem, desprendimento, coloca o Profissional de Secretariado Executivo em vantagem e perspectiva para viver com qualidade
Logística	Compreende o conjunto de providências e ação que irão garantir a realização de uma atividade específica.
Gerenciamento da documentação e informação	Esta técnica consiste na recepção, interpretação, análise, difusão, armazenamento e manutenção de toda e qualquer informação emitida ou recebida pela organização

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados de Bortolotto e Willers (2007, p. 49 - 51)

O Quadro evidencia habilidades relacionadas às atividades operacionais e estratégicas da profissão, como atendimento ao cliente, comunicação, logística e gerenciamento da documentação e da informação. Essas competências demonstram a importância do domínio técnico para a organização dos processos e para a eficiência das atividades no ambiente corporativo.

A seguir, o Quadro 2 apresenta as competências humanas necessárias ao exercício do Secretariado Executivo, destacando elementos comportamentais que complementam a dimensão técnica da profissão.

**Quadro 2 - Competências Humanas**

Competências Humanas	Características
Ética	Ética deve ser entendida como um conjunto de princípios básicos que visa disciplinar e regular os costumes, a moral e a conduta das pessoas

Relações Interpessoais	Um fator importante no trato com as pessoas é saber ser flexível, isto é, ter relações conforme os casos se apresentam ou conforme as pessoas são.
Relações Intrapessoais	É de importância do profissional de Secretariado Executivo se conhecer enquanto pessoa, interpretar as características de sua personalidade, para que possa administrar em benefício do processo administrativo ou de trabalho, pois isto garantirá uma postura e um perfil adequado a um profissional de assessoramento

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados de Bortolotto e Willers (2007, p. 52 - 54)

O quadro destaca aspectos comportamentais e relacionais, como ética, relações interpessoais e intrapessoais. Essas competências reforçam que, além do conhecimento técnico, o profissional deve desenvolver habilidades relacionadas à postura, ao equilíbrio emocional e à capacidade de interação no contexto organizacional.

Os Quadros apresentam, de forma sistematizada, as competências técnicas e humanas atribuídas ao profissional de Secretariado Executivo, conforme a abordagem de Bortolotto e Willers (2007). O primeiro evidencia competências relacionadas às atividades operacionais e estratégicas da profissão, enquanto o segundo destaca aspectos comportamentais e relacionais indispensáveis à atuação no ambiente organizacional. A organização em quadros permite visualizar de maneira clara e objetiva as características associadas a cada competência, facilitando a compreensão dos elementos que fundamentam o exercício profissional na área.

Entre as competências técnicas destacadas, sobressai-se o atendimento ao cliente, tanto interno quanto externo, considerado uma das principais funções do profissional de Secretariado Executivo. No ambiente corporativo, ele atua como intermediador das ações da organização, garantindo um atendimento eficaz e alinhado às expectativas da equipe e dos parceiros de negócio. Isso exige um alto nível de empatia, comunicação eficiente e compreensão dos objetivos institucionais (MEDEIROS; HERNANDES, 1999).

A comunicação e a expressão também são habilidades essenciais. Esse profissional deve ser capaz de transmitir ideias e informações de maneira clara e objetiva, tanto verbalmente quanto por escrito. A comunicação eficaz possibilita a mediação de conflitos, a integração entre setores e a execução de tarefas com maior eficiência.

Além disso, a logística é um dos aspectos fundamentais das atividades desse profissional. Ele é responsável pela organização de eventos, pela coordenação de viagens e pela administração de demandas operacionais que garantam o funcionamento adequado das atividades empresariais. Dessa forma, precisa ser organizado, proativo e possuir um alto grau de planejamento (MAGALHÃES; SOUZA, 2001).

Para que suas competências sejam moldadas, a formação acadêmica na área tem papel fundamental para que os profissionais desempenhem suas atividades, pois “[...] através da capacitação e do aperfeiçoamento obtidos e desenvolvidos durante a graduação é que o futuro profissional terá condições de planejar, articular e agir estrategicamente” (CASTELO, 2007, p. 55). A graduação não se limita à aquisição de conhecimentos teóricos, mas também à compreensão dos contextos organizacionais, da dinâmica de trabalho e das relações interpessoais, visto que as atribuições deste profissional abrangem uma administração eficiente de serviços, ao englobar diversas responsabilidades essenciais para o funcionamento de uma organização.

Dito isto, a trajetória do Secretariado afirma a sua importância nas organizações, pois suas múltiplas habilidades “[...] permitem desenvolver diversas atividades dentro do ambiente organizacional no campo da gestão de empresas, da gestão da informação, da gestão de processos e de pessoas, dos fluxos de comunicação e dos relacionamentos interpessoais” (MÜLLER, 2021, p. 125), o que o configura como facilitador de processos em sua atuação.

Com o objetivo de sistematizar os principais aportes teóricos que fundamentam esta pesquisa, apresenta-se, a seguir, o **Quadro 3**, que reúne os eixos teóricos, os autores de referência, suas ideias centrais e as respectivas contribuições para o desenvolvimento do estudo. Essa síntese permite visualizar de forma integrada os conceitos que sustentam a análise proposta, bem como a relação entre a fundamentação teórica e os dados empíricos obtidos por meio das entrevistas.

### **Quadro 3 – Síntese dos referenciais teóricos**

<b>Eixo teórico</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ideia central do autor</b>	<b>Contribuição para a pesquisa</b>
Profissão e atuação do Secretariado Executivo	Fenasec; autores da área	O profissional de Secretariado atua em diferentes contextos organizacionais e pode assumir funções estratégicas	Permite compreender a diversidade de cargos ocupados pelos entrevistados
Relações interpessoais no ambiente organizacional	Chiavenato	As relações interpessoais influenciam o clima organizacional, o desempenho e as oportunidades profissionais	Fundamenta a análise das falas sobre convivência e relações de trabalho
Competências profissionais	Bortolotto & Willers	Competências envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas ao longo da trajetória profissional	Auxilia na identificação das competências mencionadas nas entrevistas
Trajatória e desenvolvimento profissional	Dutra	A trajetória profissional é construída a partir de experiências e relações ao longo do tempo	Sustenta a análise dos percursos profissionais relatados

Conforme evidenciado no quadro, os referenciais teóricos selecionados convergem ao destacar o caráter estratégico da atuação do profissional de Secretariado Executivo, bem como a relevância das relações interpessoais, das competências profissionais e da trajetória construída ao longo do tempo. As contribuições dos autores permitem compreender a diversidade de funções exercidas, a influência das interações no ambiente organizacional e o papel das experiências e relações na construção da carreira. Dessa forma, a fundamentação teórica sustenta a análise dos resultados, possibilitando interpretar os relatos dos entrevistados à luz de conceitos consolidados na literatura e reforçando a coerência entre teoria e prática no contexto investigado.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia constitui uma etapa fundamental do trabalho científico, pois orienta o percurso adotado para a realização da pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (2009, p. 44), “não há ciência sem o emprego dos métodos científicos”, sendo a definição metodológica indispensável para garantir rigor e validade aos resultados obtidos. Nesse sentido, Matias-Pereira (2012, p. 30) afirma que a metodologia representa o caminho percorrido pelo pesquisador para alcançar os objetivos propostos, reunindo procedimentos e técnicas adequados à investigação.

Este trabalho caracteriza-se como uma **pesquisa descritiva**, pois tem como finalidade descrever e compreender um fenômeno a partir das percepções dos participantes, sem a intenção de prever comportamentos. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), esse tipo de investigação trabalha com dados de natureza interpretativa e semântica, sendo adequado para a análise de fenômenos sociais.

Quanto à abordagem, a pesquisa adotou a abordagem **qualitativa, de natureza descritiva**, uma vez que busca compreender significados, subjetividades e relações presentes no fenômeno estudado, permitindo aprofundar a compreensão das experiências dos participantes. Nesse sentido, a análise qualitativa consiste na “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores” (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 167). Conforme Gil (2002, p. 133), esse tipo de análise envolve etapas como a organização, categorização e interpretação dos dados, culminando na elaboração do relatório final.

Para esta pesquisa, foram selecionados três profissionais formados em Secretariado Executivo, com experiência na área e atuação em diferentes contextos organizacionais, onde nem todas as funções exercidas atualmente estão diretamente ligadas ao cargo de secretariado. Essa diversidade contribuiu para ampliar a compreensão do fenômeno investigado, permitindo analisar distintas vivências relacionadas às relações interpessoais no ambiente de trabalho. A seleção dos participantes ocorreu por critério de acessibilidade, onde dois dos entrevistados foram por acessibilidade. Os mesmos são egressos do curso da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Enquanto o terceiro participante foi selecionado a partir do interesse acadêmico despertado após a participação em uma palestra ministrada pelo referido

profissional, onde entrei em contato através do LinkedIn. Sua trajetória foi considerada relevante e enriquecedora para os objetivos deste estudo.

A coleta de dados ocorreu por meio de **entrevistas semiestruturadas**, técnica que possibilita maior flexibilidade nas respostas e aprofundamento dos temas abordados (SILVA; OLIVEIRA; SALGE, 2021). Das três entrevistas realizadas, duas ocorreram de forma oral e remota, por meio da plataforma Google Meet, uma vez que os respectivos participantes residem fora da cidade. Essas entrevistas foram gravadas em vídeo, mediante autorização prévia dos participantes e posteriormente transcritas. Para fins de análise, selecionaram-se os trechos considerados mais relevantes e alinhados aos objetivos da pesquisa. A coleta dos dados ocorreu nos dias 30 de agosto de 2024 e 3 de setembro de 2024, com duração aproximada de 30 minutos em cada ocasião.

A terceira participante, que reside em Aracaju, em razão de incompatibilidade de agendas, optou por responder ao roteiro de entrevista por escrito, encaminhado por WhatsApp. A entrevista estava marcada para o dia 4 de setembro de 2024. Devido à alteração, enviei o roteiro de perguntas, que foi devolvido no final do dia. Cabe destacar que a coleta de dados realizada por meio de respostas escritas, via aplicativo de mensagens, apresentou como limitação a ausência de interação em tempo real, o que pode ter restringido o aprofundamento de determinadas respostas, especialmente no que se refere a esclarecimentos e explorações adicionais. Entretanto, as respostas obtidas por esse meio foram analisadas seguindo as mesmas categorias utilizadas nas entrevistas orais, garantindo coerência metodológica e uniformidade no tratamento dos dados.

O instrumento de pesquisa consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por questões fechadas e abertas, elaborado com base nos objetivos do estudo e apresentado no **Apêndice A**. As questões fechadas tiveram como finalidade a caracterização do perfil dos participantes, enquanto as questões abertas possibilitaram a obtenção de relatos aprofundados sobre a trajetória profissional, as relações interpessoais e a percepção acerca da importância das habilidades interpessoais no exercício da função de Secretariado Executivo.

O roteiro foi organizado em blocos, com o intuito de sistematizar a coleta dos dados e favorecer uma análise coerente das informações obtidas. O primeiro bloco destinou-se à caracterização dos participantes, abrangendo dados sociodemográficos, formação acadêmica e habilidades consideradas essenciais para o exercício profissional.

O segundo bloco abordou a trajetória profissional, buscando compreender o início da carreira, as experiências acumuladas e os fatores que contribuíram para o crescimento ao longo do tempo.

O terceiro bloco concentrou-se na relação entre rede de relacionamentos e oportunidades profissionais, investigando a influência das relações interpessoais na inserção, no desempenho e na progressão no mercado de trabalho. Por fim, o quarto bloco tratou das estratégias de resolução de conflitos, explorando desafios vivenciados no ambiente organizacional e as habilidades interpessoais necessárias ao exercício da profissão. A utilização de questões abertas possibilitou maior liberdade de expressão aos participantes, contribuindo para a obtenção de relatos qualitativos mais ricos e alinhados aos objetivos da pesquisa.

Posteriormente, os dados coletados foram organizados e analisados de forma qualitativa, permitindo interpretar as percepções dos participantes acerca da relevância das habilidades interpessoais no contexto profissional, em consonância com os objetivos propostos neste estudo.

Finalmente, para a análise dos dados, utilizou-se a categorização descritiva, conforme proposto por Gil (2002), que consiste em observar, organizar e interpretar os dados coletados a fim de identificar padrões e construir novos entendimentos sobre o fenômeno investigado. Tanto as entrevistas realizadas oralmente quanto as respostas enviadas por escrito foram categorizadas seguindo os mesmos critérios analíticos, o que possibilitou a comparação das falas nos diferentes contextos organizacionais, fortalecendo a consistência e a profundidade da análise.

A fim de assegurar coerência entre os objetivos da pesquisa, a fundamentação teórica e o roteiro de entrevistas, apresenta-se o quadro a seguir, no qual se relacionam os objetivos específicos, os principais temas teóricos, os autores que embasam o estudo e as perguntas utilizadas na coleta de dados.

**Quadro 4 - Alinhamento entre objetivos e entrevista**

Objetivos Específicos	Temas da Fundamentação Teórica	Autores que Embasam	Perguntas da Entrevista
<p><b>1. Descrever a trajetória profissional dos entrevistados.</b></p>	<p>História e evolução do Secretariado Executivo; Perfil profissional; Competências.</p>	<p>Nonato (2009), Giorni (2017), Mascarenhas et al. (2011), Scariot &amp; Durante (2008).</p>	<p>“Quantos anos de experiência você tem como secretário(a) executivo(a)? Como foram os seus primeiros anos de trabalho na área?” “Como você estabeleceu suas primeiras conexões profissionais no início da carreira?” “Quais fatores principais contribuíram para o seu crescimento profissional ao longo dos anos?” “Quantos empregos você teve desde sua formação?”</p>
<p><b>2. Identificar como as relações interpessoais contribuíram para oportunidades ao longo dessas trajetórias.</b></p>	<p>Relações interpessoais; Capital social; Redes profissionais; Networking.</p>	<p>Zaninelli (2008), Dantas &amp; Henriques (2020), Santana (2020).</p>	<p>“Você acha que as suas relações pessoais (faculdade, amizade, trabalhos anteriores, família) ajudaram de alguma forma para conseguir algum dos seus empregos?” “Você acha que suas relações interpessoais influenciam seu desempenho e progresso no trabalho? Como?”</p>
<p><b>3. Analisar as habilidades interpessoais percebidas pelos entrevistados como essenciais para o desenvolvimento profissional.</b></p>	<p>Competências interpessoais; Comunicação; Habilidades sociais; Resolução de conflitos.</p>	<p>Bortolotto &amp; Willers (2007), Gomes et al. (2012), Müller (2020), Fernandes (2021).</p>	<p>“Quais são os principais desafios na resolução de conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho?” “Quais habilidades interpessoais você considera essenciais para um profissional do secretariado executivo?”</p>

A sistematização apresentada contribuiu para garantir consistência entre teoria e prática ao longo da pesquisa. Assim, permitiu que as narrativas dos participantes fossem analisadas à luz dos autores selecionados. Dessa forma, o instrumento de coleta foi construído de modo a contemplar tanto a trajetória profissional dos entrevistados quanto a influência das relações interpessoais no desenvolvimento de suas carreiras, contribuindo para a análise dos resultados.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A análise e discussão dos resultados a seguir têm como objetivo responder às questões formuladas inicialmente para esta pesquisa onde buscou-se demonstrar a influência dos relacionamentos interpessoais na carreira do profissional de Secretariado Executivo. Além disso, a organização desta seção do capítulo foi feita de maneira sistemática. Inicialmente, são apresentados os resultados das respostas obtidas por meio do roteiro de entrevista, seguidos de análises e discussões correspondentes. Em sequência, são apresentadas as informações coletadas nas entrevistas, acompanhadas de uma discussão fundamentada teoricamente.

### **4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Os dados foram analisados por meio da categorização das falas em temas, com base no referencial teórico, utilizando um roteiro estruturado em quatro etapas: perfil do entrevistado, trajetória profissional, rede de relacionamentos e oportunidades e estratégias de resolução de conflitos interpessoais. Essa sistematização permitiu conhecer melhor os participantes e compreender suas experiências no âmbito das relações interpessoais no contexto do Secretariado Executivo.

O roteiro incluiu perguntas sobre dados pessoais e profissionais, como idade, sexo, estado civil, cidade, tempo de formação, outras formações além do curso de Secretariado Executivo e número de empregos exercidos após a graduação. Também foram abordadas questões referentes às vivências dos entrevistados quanto ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho e às habilidades consideradas essenciais ao exercício da profissão.

#### **4.1.1 Perfil dos entrevistados**

João Batista, 35 anos, do gênero masculino, solteiro, graduou-se em 2018 pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Natural de Sergipe, atualmente reside em Curitiba/PR, onde atua no setor privado como coordenador de equipe comercial e de atendimento em uma instituição de ensino superior. Apresenta também formações

complementares por meio de diversos cursos voltados às áreas de inovação, empreendedorismo e startups.

Bernardo Costa, também com 35 anos, do gênero masculino e casado, concluiu sua graduação em 2013 na Universidade Federal de Viçosa. Natural do Rio de Janeiro, reside atualmente na cidade de São Paulo/SP e encontra-se empregado no setor privado. Durante o período da graduação, realizou intercâmbio acadêmico nos Estados Unidos por um ano, no qual aproveitou disciplinas cursadas, além de possuir pós-graduação em Gestão Estratégica para Resultados.

Renata Xavier, 38 anos, do gênero feminino e casada, graduou-se em 2012 pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Natural de Aracaju/SE, atua atualmente no setor público. Possui MBA em Gestão de Pessoas e Liderança e, no momento, encontra-se em curso de mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/UFS).

#### **4.1.2 Trajetória**

A seguir apresentam-se as percepções dos entrevistados acerca de suas trajetórias profissionais, abordando os caminhos percorridos desde a formação até a atuação atual, bem como os principais marcos e experiências que contribuíram para o desenvolvimento de suas carreiras no campo do Secretariado Executivo.

João Batista relata que sua trajetória no campo do Secretariado Executivo teve início ainda durante a graduação. Inicialmente, atuou como estagiário na Assessoria de Comunicação da universidade, função que exerceu por aproximadamente dois anos. Posteriormente, passou a desempenhar atividades de estágio em Secretariado Executivo na Diretoria Comercial da Companhia de Saneamento do Estado (DESO). Ao final do curso, integrou o Centro de Empreendedorismo da instituição, experiência essa que possibilitou sua aproximação com áreas como empreendedorismo, inovação e *startups*, com as quais passou a se identificar e nas quais permanece atuando até o momento. Paralelamente a essa atuação, também desenvolve atividades de consultoria na área de inovação, empreendedorismo e *startups*, prestando serviços ao SEBRAE PARANÁ.

A partir dessa identificação, ao concluir a graduação, o entrevistado passou a atuar em áreas correlatas, assumindo funções de liderança, sem exercer formalmente o

cargo de Secretário Executivo. Ressalta-se, contudo, que esse percurso profissional não se distancia das diretrizes contemporâneas da profissão, as quais reconhecem a gestão como um eixo central do novo perfil do Secretariado Executivo. O entrevistado destaca, ainda, que a formação em Secretariado Executivo constitui um aprendizado aplicável ao longo de toda a vida profissional, refletindo-se nas diferentes atividades que desempenha. Assim, embora tenha direcionado sua atuação para um campo distinto da função tradicional, reconhece que essa trajetória foi diretamente influenciada pelas competências e experiências adquiridas durante a formação acadêmica.

Bernardo Costa relata que sua trajetória profissional no campo do Secretariado Executivo é caracterizada por uma ampla e diversificada experiência. Ao longo de sua carreira, atuou como Secretário Executivo Bilíngue na Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura; como Assessor Executivo Bilíngue Pleno na EY – Ernst & Young, empresa de consultoria; como Assessor Executivo Bilíngue Sênior na Trench Rossi, escritório de serviços advocatícios; e como Secretário Executivo Bilíngue Sênior, além de co-líder do Grupo de Afinidade LGBTQIA+, no Taul & Chequer Advogados Associados.

Além dessas experiências, o entrevistado desempenhou funções como assistente de projetos e executivo do CEO na ESCALE, empresa do setor de tecnologia da informação e serviços; especialista em recursos humanos no Nubank; e Coordenador de Projetos na Russell Reynolds Associates, consultoria em gestão empresarial. Atualmente, exerce a função de Coordenador de Palestrantes da América Latina na MRC – Merchant Risk Council, organização atuante no setor de serviços financeiros. Paralelamente às suas atividades profissionais, também atuou como professor de língua inglesa.

Ao discorrer sobre os primeiros anos de sua atuação profissional, Bernardo Costa destaca duas experiências consideradas marcantes no início de sua carreira. A primeira ocorreu no Ministério da Agricultura, ambiente caracterizado por uma dinâmica típica do serviço público, com maior previsibilidade e respeito aos processos institucionais. Posteriormente, o entrevistado atuou por aproximadamente quatro anos em uma multinacional de consultoria e auditoria, sob liderança feminina, contexto no qual enfrentou uma rotina mais intensa, com jornadas de trabalho prolongadas. Apesar do elevado nível de exigência, reconhece que esse período foi fundamental para seu desenvolvimento profissional, uma vez que lhe eram atribuídas diversas funções e

responsabilidades, contribuindo significativamente para o aprimoramento de suas competências.

Mesmo tendo atuado predominantemente na função de Secretário Executivo, Bernardo Costa esclarece que a nomenclatura do cargo pode variar de acordo com o setor e a estrutura organizacional, sem que isso implique, necessariamente, alterações significativas nas atribuições desempenhadas, conforme exemplifica:

Por exemplo, no meu último trabalho antes do MRC eu fiquei como coordenador de projetos, só que os projetos lá eram de um chefe de contratação executiva então eu o acompanhava nisso. É só uma roupagem diferente, mas no final tem todo o lado do secretariado executivo (BERNARDO EM ENTREVISTA)

A trajetória profissional de Renata Xavier teve início ainda durante a graduação, no ano de 2010, por meio da realização de estágio em gabinete. Atualmente, a entrevistada atua no setor público, possui pós-graduação em nível de MBA em Gestão de Pessoas e Liderança e encontra-se vinculada ao curso de mestrado no âmbito do PROFIAP/UFS.

As trajetórias profissionais dos entrevistados evidenciam que o desenvolvimento da carreira no Secretariado Executivo está fortemente associado à construção e manutenção de relações interpessoais ao longo da formação e da atuação profissional. Os relatos demonstram que oportunidades de inserção, permanência e mobilidade no mercado de trabalho foram impulsionadas por vínculos baseados na confiança, na convivência e na comunicação eficaz, seja no ambiente acadêmico, organizacional ou institucional.

Essa realidade confirma a compreensão de que o profissional de Secretariado Executivo atua como agente integrador da fluidez dos processos e do fluxo de informações, dando vida à comunicação e aos processos decisórios (MÜLLER, 2020), além de reforçar a ideia de que a interdependência e a qualidade das interações humanas são fundamentais para o sucesso profissional (COVEY, 2011). Ademais, conforme apontam Dantas e Henriques (2020), relações interpessoais bem desenvolvidas favorecem o engajamento, a aprendizagem e o fortalecimento da trajetória profissional. Esse aspecto é claramente observado nos percursos dos entrevistados, que demonstram como as competências interpessoais se configuram como elemento estratégico para a

consolidação e a ampliação das possibilidades de atuação no campo do Secretariado Executivo.

Diante desse contexto, torna-se pertinente aprofundar a compreensão acerca de como as relações interpessoais, para além de influenciar o desempenho e o desenvolvimento profissional, refletem-se diretamente na geração de oportunidades ao longo da carreira.

#### **4.1.3 Relações e oportunidades**

Nesta seção, são analisadas as respostas dos participantes relacionadas à influência das relações interpessoais na geração de oportunidades profissionais, considerando aspectos como *networking*, convivência no ambiente de trabalho e a construção de vínculos ao longo da trajetória profissional.

Na continuidade de sua trajetória profissional, João Batista relata que ao final do curso, em decorrência do vínculo acadêmico estabelecido com um docente, integrou o Centro de Empreendedorismo da instituição, participando ativamente de sua estruturação e consolidação. Algum tempo depois dessa atuação, recebeu um convite de um dos sócios de uma empresa sediada em Curitiba para atuar na área de desenvolvimento de *startups* e consultoria empresarial. No âmbito dessa atuação, participou de um projeto realizado em parceria com uma universidade, no qual acompanhou, ao longo de um período de aproximadamente um ano, as atividades desenvolvidas pela instituição.

Após a conclusão da consultoria, o entrevistado foi convidado a retornar à universidade, em decorrência da posse de uma nova gestão reitoral, composta por profissionais com os quais havia estabelecido relações de trabalho durante sua atuação como consultor.

No que se refere às relações interpessoais, o entrevistado destaca que os vínculos estabelecidos com as pessoas no ambiente de trabalho são fundamentais e exercem influência direta sobre a dinâmica organizacional. Segundo ele, a qualidade dessas relações impacta o atendimento, a compreensão das necessidades do outro e, conseqüentemente, o funcionamento eficiente dos processos institucionais.

Nesse sentido, João Batista relembra sua inserção na organização em que atua atualmente, na qual havia trabalhado anteriormente como consultor. Tal oportunidade decorreu do relacionamento profissional construído com a atual reitora, que, à época, exercia a função de coordenadora de um dos cursos e atuava em conjunto com o entrevistado no processo comercial. A convivência profissional, a proximidade estabelecida e o conhecimento mútuo acerca das atividades desenvolvidas possibilitaram que, diante de uma nova oportunidade, ela o convidasse a integrar o projeto, já reconhecendo sua atuação e competências.

Ao abordar o estabelecimento de suas primeiras relações profissionais, o entrevistado relembra sua trajetória e destaca que as oportunidades de atuação ao longo de seu percurso profissional estiveram diretamente relacionadas às relações interpessoais construídas ao longo do tempo:

Um pouco antes de sair da universidade enquanto trabalhava no centro de empreendedorismo com o professor, eu desenvolvia o centro de treinamento, tinha um time e nesse tempo a gente fazia os relacionamentos com várias empresas e com isso conheci o Felipe. Quando me formei recebi um convite dele e mais um sócio para um projeto e por precisar de uma pessoa com certos conhecimentos eu me encaixava no perfil. Essa mesma pessoa depois de um tempo veio para Curitiba e depois me chamou para vim também trabalhar com ele. (JOÃO EM ENTREVISTA).

João afirma que as relações interpessoais estabelecidas ao longo de sua trajetória tiveram papel significativo na obtenção de oportunidades profissionais, a exemplo do vínculo que possibilitou sua inserção no Centro de Empreendedorismo. A partir dessa experiência, novos laços foram sendo construídos, os quais contribuíram para o surgimento de outras oportunidades ao longo de seu percurso profissional. Tais relacionamentos também exerceram influência direta sobre seu desempenho e desenvolvimento no ambiente de trabalho. O entrevistado retoma a fala de que uma das figuras mais relevantes para sua definição profissional foi um professor do curso de Secretariado Executivo, responsável por incentivá-lo e integrá-lo ao Centro de Empreendedorismo, bem como por estimulá-lo a participar de cursos, iniciativas e projetos ao longo de sua formação.

Ademais, destaca que esse docente o inseriu em situações que, inicialmente, lhe causaram desconforto, mas que, com o tempo, passaram a ser percebidas como experiências de aprendizado, contribuindo para o fortalecimento de sua segurança

profissional e para o desenvolvimento de competências que atualmente desempenha com satisfação.

Ao abordar o estabelecimento de suas primeiras conexões profissionais, Bernardo ressalta que, desde o início da carreira, buscava compreender o perfil de seus gestores, identificar de que forma poderia contribuir para além das demandas imediatas e assimilar a dinâmica do ambiente organizacional. Segundo o entrevistado, a resiliência constituiu um elemento essencial para seu crescimento profissional, considerando que a atuação em Secretariado Executivo se caracteriza como uma atividade de natureza intermediária, voltada ao suporte das ações desenvolvidas pela gestão.

Ademais, o participante enfatiza a importância de acompanhar as demandas do mercado, reconhecer e potencializar suas próprias competências e alcançar excelência nas atividades que já domina. Destaca, ainda, que o domínio de línguas estrangeiras representa um diferencial significativo na atuação profissional. Por fim, sintetiza sua reflexão ao afirmar que a capacidade de transitar entre diferentes contextos, saber ouvir e comunicar-se de forma eficaz configura pilares fundamentais para a evolução na carreira.

Ao ser questionado sobre a influência das relações interpessoais na obtenção de oportunidades profissionais ao longo de sua trajetória, o mesmo relata que tais vínculos tiveram papel relevante em seu percurso, conforme exposto a seguir:

A Faculdade foi pouquíssimo porque depois que você sai, cada um tinha uma aptidão, já sabia mais ou menos o que cada um faria. Quem ia fazer concurso, quem ia trabalhar com turismo. Na minha área ninguém quis muito. Então acho que foi mais família mesmo. Pq é muito cansativo, solitário, você é uma esponja de informações. Tem que ter a cabeça muito boa. Então o apoio da família. (BERNARDO EM ENTREVISTA)

O entrevistado também relata situações em que foi indicado por colegas profissionais, evidenciando a relevância das relações interpessoais na ampliação de oportunidades ao longo de sua trajetória:

Mas já aconteceu por exemplo: “Estou saindo desta cadeira, e gostaria de falar o seu nome? Posso?” Ou uma pessoa ligar diretamente pra você do tipo “se não for a Giovana não vou indicar ninguém” . Às vezes até o perfil da pessoa parece contigo, você já sabe o jeito que ela vai fazer. (BERNARDO EM ENTREVISTA)

Ao refletir sobre sua postura profissional, Bernardo compreende que profissionalismo e formalidade não são conceitos necessariamente equivalentes. Segundo ele, em suas relações de trabalho procura adotar uma comunicação franca, honesta e objetiva no tratamento das demandas. No contexto organizacional, busca estabelecer um nível de proximidade que pode ser interpretado como informal por alguns, mas que, em sua percepção, é fundamental para a manutenção de um canal de diálogo aberto e eficaz. Reconhece, ainda, que cada indivíduo exige uma abordagem distinta, o que o leva a ajustar sua conduta de modo a equilibrar as relações interpessoais no ambiente profissional.

Considerando que as relações interpessoais nem sempre se desenvolvem de forma harmoniosa, o entrevistado apresentou sua percepção acerca dos desafios envolvidos na gestão e na resolução de conflitos no ambiente profissional, destacando a importância da escuta ativa, da ponderação e do autocontrole emocional, conforme expresso no relato a seguir:

Saber ouvir e um dia me disseram assim: “se você não é parte da solução, não seja parte do problema”, só se envolver se de fato for trazer alguma coisa para a mesa. Precisa ser resolvido agora? Precisa ser resolvido por mim? Depois de mais velho peguei pra mim usar a tática “me dá 5 minutos?”, assim não falamos de cabeça quente, ganhamos tempo e não falamos um dado errado gerando ruído.  
(BERNARDO EM ENTREVISTA)

O entrevistado encerra sua análise destacando a relevância de se cercar de pessoas que efetivamente contribuam para o crescimento profissional, capazes de auxiliar no alcance dos objetivos almejados e de ampliar a compreensão acerca de diferentes realidades e perspectivas. Ademais, enfatiza a importância da empatia e da análise de dados como estratégias fundamentais para o desenvolvimento de uma mentalidade mais crítica, apta a compreender, refletir e debater questões em níveis mais elevados.

Renata destaca a importância da integração entre teoria e prática desde o início de sua trajetória profissional. Atuante na área de Secretariado desde 2010, a entrevistada relata que esse período inicial foi marcado por experiências positivas, uma vez que coincidiu com a realização do estágio, configurando-se como uma oportunidade relevante para a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica.

Essa articulação entre o meio acadêmico e o profissional também se evidencia quando a entrevistada rememora o processo de construção de suas primeiras conexões profissionais, bem como os fatores que contribuíram de forma significativa para seu desenvolvimento e crescimento ao longo da trajetória profissional:

Minha chegada ao estágio foi devida a chefe do gabinete da época, ser também estudante de Secretariado. Durante essa atuação, realizei a prova do concurso diretamente para minha área e até hoje estou como Servidora Pública Federal. (RENATA EM ENTREVISTA)

Compreender a necessidade efetiva desses profissionais na instituição. Essa percepção facilitou o acesso e a continuidade do trabalho. (RENATA EM ENTREVISTA)

Ao longo de sua trajetória profissional, Renata reconhece que as relações interpessoais exerceram papel significativo na conquista de oportunidades de trabalho. A entrevistada destaca a relevância dessas conexões ao afirmar que o estabelecimento de vínculos profissionais possibilita a circulação entre diferentes instituições e setores, além de impactar diretamente seu desempenho e seu progresso na carreira.

Compreender o indivíduo de forma holística contribui para criar relações confiáveis e seguras. Porém, destaco que as relações são vias de troca e por vezes, é necessário compreender também a necessidade de manter. (RENATA EM ENTREVISTA)

Observa-se que os relatos evidenciam que as relações interpessoais exerceram papel central na geração de oportunidades profissionais ao longo da trajetória dos entrevistados. As experiências compartilhadas demonstram que convites, indicações e permanência em determinados espaços organizacionais estiveram fortemente associados à construção de vínculos profissionais baseados na confiança, na convivência e na comunicação eficaz. Essa constatação corrobora a fundamentação teórica apresentada, a qual aponta que as relações interpessoais exercem influência direta no desenvolvimento da carreira e na ampliação das oportunidades profissionais (TRAVASSOS, 2019; SILVA et al., 2023). Dessa forma, os dados empíricos desta pesquisa confirmam que o fortalecimento das relações interpessoais configura-se como um elemento determinante para a consolidação e o avanço da carreira.

#### 4.1.4 Habilidades

Este tópico tem como objetivo apresentar e discutir as percepções dos entrevistados acerca das habilidades consideradas essenciais para o exercício da profissão, com ênfase nas competências interpessoais e em sua contribuição para o desempenho, a permanência e o crescimento do profissional de Secretariado Executivo no mercado de trabalho.

Quando questionados acerca das habilidades consideradas essenciais para o exercício da profissão de Secretariado Executivo, os participantes destacaram os seguintes aspectos:

Resiliência, organização, gerenciamento de tempo e tarefas. Trazendo um pouco da área de consultoria poderia dizer também que o mapeamento de processos e riscos para entender o que ajustar ou reorganizar processos, pois acaba facilitando o nosso dia a dia, para melhoria contínua para um fluxo de trabalho mais tranquilo e, claro, o relacionamento interpessoal. (JOÃO EM ENTREVISTA).

Jogo de cintura, não tratando nenhum trabalho como “pequeno”, saber o que é seu e o que é da outra pessoa como demanda. Saber delegar quando necessário e confiar no outro porque nós queremos abraçar o mundo e como Secretários é difícil falar sobre delegar por que não ocupamos necessariamente o cargo de liderança ou chefia. Em resumo, habilidades interpessoais. (BERNARDO COSTA, EM ENTREVISTA)

Dentre várias, destaco a boa comunicação, escuta ativa, inteligência emocional, visão sistêmica, trabalho em equipe, ética e responsabilidade. Considero a capacidade de se relacionar com facilidade com TODOS os públicos de qualquer instituição a principal, visto que, o profissional de Secretariado é extremamente importante para o andamento do fluxo organizacional. Destaco ainda que deve ser um profissional resiliente, discreto acerca das informações que tem acesso, além de se manter em constante aperfeiçoamento, seja melhorando as habilidades técnicas, como também as humanas. (RENATA EM ENTREVISTA).

João também apresenta reflexões acerca dos desafios relacionados à resolução de conflitos e das habilidades interpessoais que considera indispensáveis ao profissional de Secretariado Executivo. O entrevistado enfatiza a importância da escuta ativa, considerando que o secretariado ocupa, frequentemente, uma posição de mediação no contexto organizacional. Nesse sentido, destaca ser fundamental compreender as diferentes perspectivas envolvidas em uma situação e realizar ponderações que conduzam à construção de um consenso, possibilitando a cooperação entre as partes.

Por fim, ao direcionar suas considerações aos novos profissionais da área, João ressalta a importância da formação contínua, recomendando a busca por qualificações complementares, como cursos de pós-graduação, extensões e certificações, especialmente aquelas que despertem interesse e satisfação pessoal. Ademais, enfatiza a necessidade de especialização em ferramentas específicas e de acompanhamento constante das evoluções tecnológicas que impactam a atuação do Secretariado Executivo.

Renata também apresenta sua percepção acerca dos principais desafios no contexto organizacional, destacando que a construção de um ambiente de trabalho saudável e seguro constitui um dos maiores entraves enfrentados pelas organizações. Segundo a entrevistada, é fundamental que os colaboradores se sintam à vontade para expressar divergências de maneira respeitosa. Nesse sentido, ressalta que o desenvolvimento de uma consciência coletiva orientada à resolução de conflitos de forma leve e equilibrada representa um processo complexo, porém plenamente possível.

Por fim, a entrevistada direciona uma recomendação aos novos profissionais da área, enfatizando a importância da capacitação contínua. Renata destaca que, embora a profissão de Secretariado Executivo seja estratégica, necessária e relevante, ainda enfrenta diversas barreiras, sendo o conhecimento um elemento essencial para sua superação.

Dito do exposto, os relatos dos entrevistados evidenciam que as habilidades interpessoais são compreendidas como elementos centrais para o desempenho e a permanência do profissional de Secretariado Executivo no mercado de trabalho. Competências como comunicação, escuta ativa, resiliência, organização, capacidade de mediação, trabalho em equipe e adaptação às demandas organizacionais foram recorrentes nas falas, indicando que tais habilidades vão além do domínio técnico, influenciando diretamente a eficácia das atividades exercidas. Esses achados corroboram os estudos que destacam a valorização das competências interpessoais no contexto organizacional contemporâneo, especialmente aquelas relacionadas à comunicação, cooperação e trabalho em equipe (CARDOSO et al., 2024). Além disso, alinham-se ao que apontam Silva et al. (2023), ao afirmarem que o desenvolvimento das soft skills é fundamental tanto para a ascensão profissional quanto para o destaque do indivíduo no ambiente organizacional, reforçando a relevância dessas competências na atuação do Secretariado Executivo.

Com o intuito de sistematizar e consolidar os principais achados provenientes da análise das entrevistas, apresenta-se a seguir, o Quadro 5, que sintetiza as categorias de análise adotadas neste estudo, os referenciais teóricos que as fundamentam, bem como as principais percepções dos entrevistados. Esse quadro tem como finalidade oferecer uma visão integrada dos dados empíricos, facilitando a compreensão das relações entre os relatos dos participantes e os pressupostos teóricos discutidos ao longo da pesquisa.

**Quadro 5 – Síntese da análise das entrevistas**

<b>Categoria de análise</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Síntese das respostas dos entrevistados</b>	<b>Relação com a teoria</b>
Relações interpessoais	Chiavenato	Os entrevistados destacam a importância da comunicação, do respeito e do bom relacionamento no ambiente de trabalho	As falas confirmam a influência das relações interpessoais no desempenho profissional
Competências profissionais	Bortolotto & Willers	Foram citadas competências como comunicação, organização e capacidade de adaptação	As competências mencionadas dialogam com o conceito de saber agir
Trajetória profissional	Dutra	Os entrevistados apresentam trajetórias diversas, incluindo cargos técnicos e de gestão	As trajetórias refletem experiências acumuladas ao longo do tempo

A síntese apresentada evidencia a convergência entre os discursos dos entrevistados e a fundamentação teórica que orienta este estudo. Observa-se que as relações interpessoais são reconhecidas como elementos centrais para o desempenho profissional, corroborando a importância da comunicação, do respeito e da qualidade das interações no ambiente organizacional. No que se refere às competências profissionais, destacam-se habilidades como comunicação, organização e capacidade de adaptação, as quais dialogam diretamente com a concepção de competências enquanto saberes construídos e mobilizados ao longo da trajetória profissional. Por fim, as trajetórias relatadas revelam percursos diversos, marcados pela acumulação de experiências em diferentes contextos organizacionais, reforçando a compreensão de que o desenvolvimento profissional é um processo contínuo, influenciado pelas vivências e relações estabelecidas ao longo do tempo.

## 4.2 A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A comunicação é a base para a maioria das profissões, pois desde a graduação construímos redes que podem no futuro ser essenciais para o crescimento profissional. Conforme abordam Dantas e Henriques (2020), as relações estabelecidas durante todo percurso profissional são essenciais. Nesse aspecto, a comunicação, além de trazer esse viés, é uma das principais habilidades que precisam estar presentes como característica desses profissionais. Por isso as relações interpessoais são fundamentais para o indivíduo, como também para toda equipe, pois os benefícios dessa ressoam sobre todos. Tal perspectiva é reforçada nas falas dos entrevistados, quando questionados se suas relações pessoais (faculdade, amizade, trabalhos anteriores, família) ajudaram de alguma forma para conseguir algum dos seus empregos.

Todos os entrevistados afirmaram que isso os ajudou de forma significativa, assim como o Bernardo também concorda e na sua resposta reforça-se o estudo de Santana (2020) que afirma que uma boa relação oportuniza indicações. As relações que surgem no decorrer dos anos, no cotidiano, na graduação, nos cursos de especialização, dentro do espaço de trabalho, abrem portas para outras oportunidades de emprego, como também para resolução de problemas e conflitos.

Com frequência, o profissional de Secretariado Executivo precisa lidar com conflitos internos e externos, os quais podem ser complexos e envolver diversos protocolos e burocracias. No entanto, a existência de uma rede de relações bem estruturada pode contribuir para a resolução dessas situações, uma vez que contatos estabelecidos previamente podem atuar como facilitadores no processo.

Tal percepção também é reforçada nas falas dos entrevistados ao ser questionado se as relações interpessoais influenciam no seu desempenho e progresso no trabalho:

Como citei a relação que me levou para o centro de empreendedorismo e a partir daí outros laços foram se criando e outras oportunidades aparecendo  
(JOÃO BATISTA, EM ENTREVISTA)

Sim. É importante começar na base, como escondemos a logística do que a gente faz, só entregamos o resultado, às vezes a liderança não faz ideia de quanto o processo é demorado. Mas se você tem as

relações certas você consegue fazer as coisas mais rapidamente (BERNARDO COSTA, EM ENTREVISTA).

São primordiais. Compreender o indivíduo de forma holística contribui para criar relações confiáveis e seguras. Porém, destaco que as relações são vias de troca e por vezes, é necessário compreender também a necessidade de manter afastamento (RENATA XAVIER, EM ENTREVISTA).

Diante do exposto, o secretariado precisa ter inteligência emocional para lidar com a pressão e as exigências impostas pela profissão, o que leva a assumir, desse modo um papel de liderança, com voz ativa dentro da empresa, para obter um bom relacionamento com a equipe, precisa ter ciência das suas funções e capacidade, para além de falar precisa saber ouvir, não lidando com os demais a partir de uma visão hierárquica, mas sim como alguém que de fato se importa e está disposto a fazer mudanças positivas e significativas para o grupo.

Então, foi perguntado aos entrevistados quais habilidades interpessoais eles consideram essenciais para um profissional do secretariado executivo:

Escutar e entender a necessidade do outro.  
(JOÃO BATISTA, EM ENTREVISTA).

Jogo de cintura, não tratando nenhum trabalho como “pequeno”, saber o que é seu e o que é da outra pessoa como demanda. Saber delegar quando necessário e confiar no outro porque nós queremos abraçar o mundo e como Secretários é difícil falar sobre delegar por que não ocupamos necessariamente o cargo de liderança ou chefia (BERNARDO COSTA, EM ENTREVISTA).

Dentre várias, destaco a boa comunicação, escuta ativa, inteligência emocional, visão sistêmica, trabalho em equipe, ética e responsabilidade.  
(RENATA XAVIER, EM ENTREVISTA).

Dentro das empresas, existem diversos conflitos, divergência de opiniões, problemas e eventuais situações que não saem como o planejado. Nesses momentos é importante que a equipe possua um bom chefe, que possua uma escuta ativa, saiba dialogar com os demais, pois é sabido que boa parte do tempo que possuímos durante o dia, passamos no trabalho. Como reflexo disso, o mercado de trabalho busca, cada vez mais, obter funcionários que saibam trabalhar em equipe, pois dessa forma a empresa atinge melhores resultados (FERNANDES, 2022). Ter habilidades interpessoais é também ter uma boa resolutividade diante dos problemas.

Logo, os entrevistados apontaram as suas opiniões em relação aos principais desafios na resolução de conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho:

Praticar a escuta ativa, entender cada lado da situação e fazer ponderações para que possam cooperar um com o outro (JOÃO BATISTA, EM ENTREVISTA).

Saber ouvir e um dia me disseram assim: “se você não é parte da solução, não seja parte do problema”, só se envolver se de fato for trazer alguma coisa para a mesa. Precisa ser resolvido agora? Precisa ser resolvido por mim? Depois de mais velho peguei pra eu usar a tática “me dá 5 minutos?”, assim não falamos de cabeça quente, ganhamos tempo e não falamos um dado errado gerando ruído (BERNARDO COSTA, EM ENTREVISTA).

Renata Xavier: Acredito que o principal desafio é criar um ambiente saudável e seguro para que os colaboradores possam se expressar com respeito, frente às divergências que existem na rotina e no fluxo das organizações. A consciência coletiva de sanar conflitos com leveza é um estágio complexo de se atingir, mas possível (RENATA XAVIER, EM ENTREVISTA).

No que tange a problemática central da discussão, observa-se, na fundamentação teórica discutida, que para ser um bom profissional nesse ramo é de extrema importância ter e manter redes de contatos, já que uma das principais habilidades que se precisa desenvolver nesse ramo de atuação, é saber se comunicar bem, de forma clara e coesa, para que seja possível manter relações duradouras (GOMES *et al.*, 2012). Outro ponto é a resolução de conflitos que, em suma, os entrevistados destacaram a importância do saber ouvir e ponderar, de modo que, se não houver um desses dois requisitos fica inviável criar um espaço acolhedor para todos, afinal um profissional que não escuta, dificilmente irá conseguir identificar as principais dificuldades existentes à sua volta, a ponto de não conseguir saná-las.

Ainda, deve-se observar que os contatos iniciais, ainda no período da graduação, ajudaram de forma direta ou indireta no ingresso ao mercado de trabalho, seja para um período de estágio ou um trabalho mais duradouro, além de se beneficiar ao longo dos anos dessas conexões iniciais. Evidencia-se, assim, que a comunicação e a boa relação são o ponto chave para ser um bom profissional (SANTANA, 2020). Dessa forma, as experiências relatadas reforçam a relevância das interações humanas como fator estratégico no desenvolvimento e na consolidação da carreira profissional.

## 5. CONCLUSÃO

A partir da análise do perfil dos entrevistados, constatou-se proximidade na faixa etária e trajetórias profissionais caracterizadas pela busca contínua por qualificação e especialização em áreas com as quais se identificaram ao longo de suas carreiras. Observou-se, ainda, que parte dos participantes realizou deslocamentos geográficos motivados por oportunidades profissionais, evidenciando a **mobilidade** e a **adaptabilidade** requeridas pelo mercado de trabalho contemporâneo.

Apesar das distinções relativas às experiências profissionais, aos contextos organizacionais e às áreas de atuação assumidas após a formação, os entrevistados foram unânimes ao **reconhecer a relevância das relações interpessoais como elemento fundamental para o exercício da profissão de Secretariado Executivo**. Tal constatação reforça a centralidade das competências interpessoais na atuação profissional, especialmente no que concerne à comunicação, ao relacionamento com públicos diversos e à consecução de objetivos organizacionais.

A análise das entrevistas permitiu compreender que as relações interpessoais não se limitam à convivência cotidiana no ambiente de trabalho, mas assumem caráter estratégico na construção da trajetória profissional. Os relatos evidenciam que vínculos estabelecidos ainda no período de formação acadêmica e em experiências profissionais iniciais foram determinantes para a **ampliação de oportunidades**, inserção em novos contextos organizacionais e para o direcionamento das carreiras ao longo do tempo.

De forma complementar, os participantes destacaram a importância do suporte social, das indicações profissionais e da **construção de relações pautadas na confiança**, no respeito e na comunicação clara. A **capacidade de escuta**, a compreensão dos diferentes contextos organizacionais e a manutenção de um diálogo transparente foram apontadas como elementos essenciais para a resolução de conflitos, para a eficiência no desempenho das atividades e para a consolidação de relações profissionais duradouras.

As trajetórias analisadas também **evidenciam** que a articulação entre teoria e prática, aliada à **habilidade de se relacionar com diferentes públicos**, constitui fator determinante para o exercício profissional qualificado. Ademais, os entrevistados ressaltaram que a construção de um ambiente organizacional saudável e seguro

demanda empatia, maturidade profissional e consciência coletiva, aspectos indispensáveis para a convivência harmoniosa e para o fortalecimento das relações no contexto laboral.

Os resultados deste estudo indicam que as relações interpessoais extrapolam a função de instrumentos para a obtenção de oportunidades profissionais, **configurando-se como elementos estruturantes do desenvolvimento emocional, profissional e identitário dos indivíduos**. As experiências analisadas demonstram que convites, indicações, permanência em cargos e progressão na carreira estiveram fortemente associados à construção e manutenção de vínculos profissionais fundamentados na confiança, na comunicação eficaz e na convivência contínua.

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de que as **habilidades interpessoais sejam amplamente contempladas na formação acadêmica em Secretariado Executivo**. A incorporação dessas competências aos currículos mostra-se indispensável para a preparação de profissionais aptos a atender às exigências do mercado de trabalho, que demanda não apenas domínio técnico, mas também capacidade de interação, mediação de conflitos e atuação colaborativa.

Nesse contexto, o *networking* e a manutenção de uma rede de contatos ativa devem ser compreendidos como **estratégias relevantes** para o desenvolvimento da carreira do profissional de Secretariado Executivo. Quando estabelecidos de forma ética e consciente, esses vínculos favorecem a troca de conhecimentos, o fortalecimento do capital social e a ampliação das oportunidades profissionais.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de que uma das entrevistas foi realizada por meio de respostas escritas, o que pode ter restringido a profundidade de algumas informações em comparação às entrevistas realizadas de forma síncrona. Ainda assim, tal limitação não compromete os objetivos do estudo, uma vez que os dados obtidos foram suficientes para a análise proposta.

Por fim, conclui-se que a influência das relações interpessoais se configura como elemento central na trajetória dos profissionais de Secretariado Executivo. As evidências empíricas apresentadas confirmam que o sucesso na profissão está diretamente relacionado à capacidade de construir, manter e gerenciar relacionamentos significativos, fundamentais tanto para a resolução de conflitos quanto para o fortalecimento do desempenho organizacional e a ampliação de oportunidades de

trabalho. Dessa forma, este estudo contribui para a ampliação da compreensão acerca das competências necessárias à formação e à atuação do profissional de Secretariado Executivo, oferecendo subsídios para futuras pesquisas e para o aprimoramento das práticas formativas alinhadas às demandas contemporâneas do mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. S. C. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>. Acesso em: 15 dez. 2025.

BARROS, Yasmin Cunha. **Competências dos profissionais de secretariado executivo no mercado globalizado: uma análise a partir do LinkedIn**. 2021.

BORTOLOTTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, v. 4, n. 1, p. 46-56, 2007. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 16 ago. 2023.

CARDOSO, Gabriel; JOAQUIM, Gabriel Henrique; BASSO, Gustavo Henrique; FERNANDES, Vitor Hugo de Oliveira. **As principais soft skills do mercado de trabalho**. 2024. Artigo científico (Técnico em Administração) – Etec Paulino Botelho, São Carlos, 2024.

CASTELO, M. J. **A formação acadêmica e a atuação profissional do secretário executivo**. Fenasec, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COVEY, Stephen R.; FUSARO, A.; FUSARO, M. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

DANTAS, A. A.; HENRIQUES, F. R. Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Científica Integrada**, v. 4, n. 5, p. 1-13, 2020.

FERNANDES, Danielle de Freitas Bezerra. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho**. 1. ed. Recife: Governo do Estado de Pernambuco, 2021. Disponível em: [https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665420256\\_Apostila%20Relacoes%20Interpessoais%20no%20Ambiente%20de%20Trabalho.pdf](https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665420256_Apostila%20Relacoes%20Interpessoais%20no%20Ambiente%20de%20Trabalho.pdf). Acesso em: 1 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes: uma história sobre liderança**. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

MAIA, F. L.; OLIVEIRA, V. S. **Secretariado em pauta: técnicas de assessoria e métodos de organização**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MARCONDES, Bruna Moreira. **O profissional de secretariado e a importância de habilidades emocionais nos relacionamentos interpessoais**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2020.

MASCARENHAS, Marcilia Helena de Sousa; MIRANDA SEPULVEDA, Fernando A.; D'ASSUMPCÃO, Elisângela Schastai. Sistema de gestão integrado: a atuação do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 2, n. 1, p. 177-192, 2011. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v2i1.49>.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1982.

MOURA, Delmo Alves de. Resenha: Follet, M. O profeta do gerenciamento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 87-91, 1997.

MÜLLER, Rodrigo. **O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional**. Scribes - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies, v. 2, n. 1, 2021.

NOGUEIRA, R. de A.; OLIVEIRA, J. de S. F. Profissionalismo e secretariado: história da consolidação da profissão. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 1-24, 2013.

NONATO JUNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, C. E. A.; AGARIE, B. **Os conflitos e o seu impacto nas relações interpessoais nas organizações**. Congresso de Tecnologia – Fatec Mococa, v. 6, n. 1, 2022.

REIS, A. C. G.; MARREIRO, B. A. A. **Concepções em torno da profissão de secretariado executivo: uma análise discursiva crítica**. Discursos Contemporâneos em Estudo, v. 3, n. 3, p. 103-125, 2018.

SANTANA, Rafael Barroso. **Avaliação do marketing pessoal para projeção profissional do secretário executivo**. 2020.

SCARIOT, Taísa; DURANTE, Daniela Giaretta. **Comércio internacional: uma perspectiva profissional ao secretário executivo**. 2008. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/429630174/COMERCIO-INTERNACIONAL>. Acesso em: 23 fev. 2025.

SILVA, L. S.; OLIVEIRA, G. S.; SALGE, E. H. C. Neves. **Entrevista na pesquisa em educação de abordagem qualitativa: algumas considerações teóricas e práticas**. Prisma, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 110-122, 2021.

SILVA, L. da et al. **Soft skills e sua demanda no mercado de trabalho**. Cadernos UniFOA, v. 18, n. 51, 2023.

SOARES, Adriana Benevides et al. **Situações interpessoais difíceis: relações entre habilidades sociais e coping na adaptação acadêmica**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 39, 2019.

SOUZA, Carla Patrícia. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/7031/pdf/0>.

SPERANCINI, Eduarda Cordeiro. **Etiqueta empresarial e o profissional de secretariado executivo: uma questão comportamental**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2014. Disponível em: <https://www.sec.ufv.br/wp-content/uploads/2014/12/Eduarda.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. 2019. Trabalho de Projeto (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2019.

ZANINELLI, Denize. **Networking: um instrumento de marketing pessoal**. Fenasec, 2008.

# APÊNDICE - Roteiro de Entrevista com os profissionais de Secretariado Executivo selecionados



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

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

---

**Título do TCC:** A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA CARREIRA DO PROFISSIONAL DO SECRETARIADO EXECUTIVO

**Autor(a):** Giovana Simone Silva Ferreira

**Orientador(a):** Flávia Lopes Pacheco

### PERGUNTAS

#### PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade?
2. Sexo?
3. Estado civil?
4. Cidade?
5. Há quanto tempo você se formou na área de secretariado executivo?
6. Você possui outras formações acadêmicas além do secretariado executivo? Quais
7. Quantos empregos você teve desde sua formação?
8. Quais habilidades você considera essenciais para um profissional de secretariado executivo?

#### TRAJETÓRIA DE TRABALHO

9. Quantos anos de experiência você tem como secretário(a) executivo(a)? Como foram os seus primeiros anos de trabalho na área?
10. Como você estabeleceu suas primeiras conexões profissionais no início da carreira?

11. Quais fatores principais contribuíram para o seu crescimento profissional ao longo dos anos?

#### REDE DE RELACIONAMENTO X OPORTUNIDADES

12. Você acha que as suas relações pessoais (faculdade, amizade, trabalhos anteriores, família) ajudaram de alguma forma para conseguir algum dos seus empregos?
13. Você acha que suas relações interpessoais influenciam seu desempenho e progresso no trabalho? Como?
14. Como você equilibra relações formais e informais no ambiente de trabalho? Qual é a importância desse equilíbrio?

#### ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

15. Em sua opinião, quais são os principais desafios na resolução de conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho?
16. Quais habilidades interpessoais você considera essenciais para um profissional do secretariado executivo?
17. Que conselhos você daria para novos profissionais de secretariado executivo sobre a importância das relações interpessoais no desenvolvimento de suas carreiras?