



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO – CAMPUS IV
BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO BILÍNGUE

ELIELSON DA SILVA GOMES

SECRETARIADO EXECUTIVO E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: apoio
profissional a decisões comportamentais e emocionais

MAMANGUAPE

2026

ELIELSON DA SILVA GOMES

**SECRETARIADO EXECUTIVO E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: apoio
profissional a decisões comportamentais e emocionais**

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

Orientador (a): Joseilme Fernandes Gouveia

MAMANGUAPE

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G633s Gomes, Elielson da Silva.

Secretariado Executivo e processos administrativos :
apoio profissional a decisões comportamentais e
emocionais / Elielson da Silva Gomes. - Mamanguape,
2026.

36 f.

Orientação: Joseilme Fernandes Gouveia.
TCC (Graduação) - UFPB/CCAE.

1. Secretariado Executivo. 2. Tomada de decisão. 3.
Trabalho invisível. 4. Inteligência emocional. 5.
Comportamento organizacional. I. Gouveia, Joseilme
Fernandes. II. Título.

UFPB/CCAE

CDU 005.91

SECRETARIADO EXECUTIVO E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: apoio
profissional a decisões comportamentais e emocionais

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

Orientador (a): Joseilme Fernandes Gouveia

Data da aprovação: 07/08/2026

Conceito: Aprovado com louvor



Documento assinado digitalmente
JOSEILME FERNANDES GOUVEIA
Data: 17/08/2026 12:54:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador

Prof. Dr. Joseilme

Fernandes Gouveia



Documento assinado digitalmente
DANIEL CESAR FRANKLIN CHACON
Data: 17/08/2026 14:15:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador(a) interno

Prof. Dr. Daniel César

Franklin Chacon



Documento assinado digitalmente
JANINE SILVA NASCIMENTO CUNHA
Data: 17/08/2026 14:24:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador(a) interno

Prof. Dr. Janine Silva

Nascimento Cunha

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade concedida e pelas forças renovadas ao longo de toda esta caminhada.

À minha família: minha mãe, meu pai, minha esposa e meus irmãos, expresso meu mais profundo agradecimento. O apoio incondicional, o incentivo constante e a força que me dedicaram foram os verdadeiros pilares para que eu pudesse concretizar este sonho.

À Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por ter sido o espaço de tantas oportunidades e crescimento. Concluo este ciclo com a gratificante sensação de dever cumprido e de ter alcançado objetivos profissionais e pessoais de grande relevância.

Aos meus professores, pelo compartilhamento de saberes. Dedico um agradecimento especial ao professor Joseilme Fernandes Gouveia, pela orientação cuidadosa na elaboração deste trabalho e pelo apoio e colaboração fundamentais durante o período em que atuei como presidente do Centro Acadêmico.

Aos meus amigos, pela parceria indispensável. Vocês foram essenciais nesta jornada, servindo como fonte de incentivo mútuo para que buscássemos sempre entregar o nosso melhor.

A constante evolução do profissional é a força
capaz de transformar o seu ambiente e
potencializar a gestão de pessoas.

(Elielson Gomes)

RESUMO

O Secretariado Executivo reconfigurou seu escopo de atuação nas últimas décadas, deslocando-se de funções predominantemente operacionais para um papel de assessoria estratégica. Esse reposicionamento coincide com o reconhecimento, pela teoria organizacional contemporânea, de que decisões gerenciais incorporam variáveis comportamentais e emocionais que não se capturam apenas por indicadores quantitativos. Este artigo analisa como egressos do curso de Secretariado Executivo Bilíngue da UFPB, Campus IV interpretam e operacionalizam seu papel de apoio a decisões organizacionais que envolvem tais variáveis. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, com questionários eletrônicos de caráter qualitativo aplicados a 12 participantes e analisados pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). Os achados indicam que o secretariado atua como um elo estratégico e "sensor" do clima emocional, mobilizando competências socioemocionais para humanizar decisões dentro de estritos limites éticos, embora sua atuação configure, frequentemente, uma dimensão de trabalho invisível.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Tomada de decisão. Trabalho invisível. Inteligência emocional. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

Over the past few decades, Executive Secretarial Practice has reconfigured its scope of action, shifting from predominantly operational functions to a strategic advisory role. This repositioning aligns with the recognition in contemporary organizational theory that management decisions incorporate behavioral and emotional variables that cannot be captured solely by quantitative indicators. This article analyzes how graduates of the Bilingual Executive Secretarial Program at UFPB, Campus IV, interpret and operationalize their role in supporting organizational decision-making processes that involve such variables. Adopting a qualitative, exploratory-descriptive approach, the study utilized qualitative electronic questionnaires administered to 12 participants, with the collected data analyzed using Bardin's (2011) content analysis technique. The findings indicate that executive secretaries act as strategic links and "sensors" of the emotional climate, mobilizing socio-emotional competencies to humanize decisions within strict ethical boundaries, even though their performance often constitutes a dimension of invisible work.

Keywords: Executive Secretariat. Decision-making. Invisible work. Emotional intelligence. Organizational behavior.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
○ 1.1 Problema de pesquisa	02
○ 1.2 Contextualização	03
○ 1.3 Justificativa	03
2. REFERENCIAL TEÓRICO	04
○ 2.1 Processos Decisório nas Organizações	04
○ 2.2 Evolução e Consolidação do Secretariado Executivo e o Trabalho Invisível	05
○ 2.3 Inteligência Emocional e Comportamento Organizacional	06
○ 2.4 Psicologia Organizacional Aplicada ao Apoio Decisório	07
3. METODOLOGIA	09
○ 3.1 Caracterização do Delineamento de Pesquisa	09
○ 3.2 Participantes do Estudo (Sujeito de Pesquisa)	09
○ 3.3 Instrumento de coleta de Dados	11
○ 3.4 Procedimentos de coleta de Dados	11
○ 3.5 Método de Análise e Tratamento dos Dados	12
○ 3.6 Aspectos Éticos e Preservação da Identidade	12
4. DISCUSSÕES E RESULTADOS	14
○ 4.1 A evolução histórica e a inserção do secretariado executivo no processo decisório contemporâneo	14
○ 4.2 O papel estratégico na filtragem de informações e na leitura de cenários comportamentais tácitos	15

○ 4.3 Mobilização da inteligência emocional e gerenciamento de mudanças organizacionais	16
○ 4.4 A fronteira interdisciplinar: o secretário como observador qualificado e os limites éticos com a psicologia	17
○ 4.5 Síntese das Contribuições Práticas para a Formação e Atuação Profissional	19
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
• REFERÊNCIAS.....	23
• APÊNDICE A — ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO QUALITATIVO.....	25
• APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	28

1. INTRODUÇÃO

O modelo de produção fordista clássico foi superado por uma dinâmica corporativa caracterizada por rupturas profundas. Na contemporaneidade, a reconfiguração das cadeias globais de valor decorrente de tensões geopolíticas (OECD, 2026), somada à penetração sistêmica da inteligência artificial nas rotinas laborais (CHEN et al., 2024; ILO, 2024), redefiniu a própria ontologia do trabalho.

Essa aceleração contínua impõe às organizações o desenvolvimento de agilidade interna e flexibilidade estratégica como premissas para a sobrevivência em ambientes de alta volatilidade (SINGH; KUMARI, 2024). Sob esse prisma de rápidas transições, as estruturas hierárquicas rígidas perdem centralidade analítica para a dimensão subjetiva: a capacidade de adaptação e o desempenho institucional passam a gravitar em torno de como os sujeitos interpretam, assimilam e se engajam frente às transformações que impactam seu cotidiano laboral (ILO, 2024; SINGH; KUMARI, 2024).

É nesse contexto que o Secretariado Executivo reposicionou seu papel. Anteriormente associado a tarefas operacionais: agenda, correspondência, organização documental e suporte administrativo. O campo profissional incorporou, de modo progressivo, funções estratégicas: filtragem e qualificação de informações, articulação entre áreas e níveis hierárquicos, mediação comunicacional e apoio direto à decisão gerencial (BORTOLOTTI; WILLERS, 2007; RODRIGUES; LAVARDA; MARTINS, 2013). Esse reposicionamento exige competências que extrapolam o domínio técnico-operacional e demandam inteligência emocional consolidada, sensibilidade interpessoal e leitura situacional (NOBRE, 2013).

A literatura de comportamento organizacional reconhece que decisões gerenciais raramente são puramente racionais. Robbins, Judge e Sobral (2010) demonstram que emoções e estados afetivos modulam julgamento, percepção de risco e disposição cooperativa, com efeitos diretos sobre desempenho organizacional. Goleman (1995), ao consolidar o construto de inteligência emocional, evidenciou que competências socioemocionais (autoconsciência, autorregulação, empatia, habilidades sociais), diferenciam profissionais em ambientes de alta interdependência. Como interface privilegiada entre lideranças, equipes e áreas funcionais, o secretário executivo ocupa posição que favorece a captação de informações tácitas sobre clima, conflitos latentes e dinâmicas emocionais que muitas vezes não chegam aos relatórios formais.

Apesar dessa convergência teórica, a articulação concomitante entre o Secretariado Executivo, as variáveis comportamentais e o processo decisório configura uma lacuna na literatura científica nacional. Para evidenciar este diagnóstico, realizou-se um mapeamento sistemático nas bases de dados SPELL, SciELO, Google Acadêmico e no periódico *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, cobrindo o recorte temporal de 2014 a 2026. Utilizando os descritores combinados "secretariado executivo", "tomada de decisão" e "comportamento organizacional" (e seus correlatos), constatou-se que a produção *stricto sensu* tendeu à fragmentação dos objetos. As investigações pregressas concentram-se na evolução histórica da profissão (BORTOLOTO; WILLERS, 2007), no suporte estritamente estratégico à governança (RODRIGUES; LAVARDA; MARTINS, 2013, 2017) ou no impacto isolado da inteligência emocional (NOBRE, 2013). Desse modo, a integração sistêmica dessas dimensões na práxis cotidiana, sob a ótica dos próprios sujeitos da ação, permanece empiricamente inexplorada, justificando a relevância deste estudo para o avanço epistemológico e para o redirecionamento dos projetos pedagógicos formativos na área.

Diante desse quadro, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como o profissional de Secretariado Executivo interpreta e operacionaliza seu papel de apoio a decisões organizacionais que envolvem variáveis comportamentais e emocionais na gestão de pessoas?

O objetivo geral consiste em analisar o papel do Secretariado Executivo na interpretação e no apoio a decisões organizacionais que mobilizam variáveis comportamentais e emocionais, considerando sua atuação estratégica, suas competências socioemocionais e sua contribuição para uma gestão de pessoas mais humanizada. Decorrem dele quatro objetivos específicos:

- a) compreender como o papel do Secretariado Executivo evoluiu e se inseriu no processo decisório organizacional contemporâneo, a partir da literatura;
- b) identificar as competências emocionais e comportamentais mobilizadas pelo profissional ao apoiar decisões que envolvem o fator humano;
- c) discutir de que forma conceitos da psicologia organizacional podem ser utilizados, de modo ético e dentro dos limites da profissão, pelo secretário executivo na gestão de pessoas;
- d) examinar como a posição estratégica desse profissional contribui para a construção de decisões gerenciais mais consistentes e centradas nas pessoas.

A justificativa do estudo apoia-se em três planos. No plano acadêmico, a investigação preenche lacuna identificada na produção científica do campo ao articular, sob uma

abordagem qualitativa, o Secretariado Executivo, a psicologia organizacional e o apoio decisório. No plano profissional, contribui para o fortalecimento da identidade da área ao explicitar competências que distinguem o profissional contemporâneo de perfis puramente operacionais, em consonância com as diretrizes de regulamentação da profissão (BRASIL, 1985) e com os preceitos de conduta previstos no Código de Ética Profissional da categoria (BRASIL, 1989). No plano social, a discussão acerca de processos decisórios humanizados alinha-se à necessidade de fomento à saúde no ambiente de trabalho, uma vez que a melhoria na qualidade das relações e do clima organizacional atua como mitigadora de estressores laborais e do desejo de desligamento dos colaboradores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No plano pessoal, este estudo motivou-se a partir da minha atuação profissional atual. Percebi que faço parte de um elo estratégico mediador do clima organizacional e quis investigar se isso também ocorre com outros profissionais da área que são egressos do mesmo curso, evidenciando assim a versatilidade da nossa formação sem ferir os limites éticos da profissão.

O artigo estrutura-se em cinco seções principais. Além desta Introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico, organizado em eixos articulados. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos adotados, enquanto a quarta dedica-se à análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo. Por fim, a quinta seção sintetiza as principais contribuições do estudo, reconhece suas limitações e indica desdobramentos para investigações futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que sustenta este estudo organiza-se em quatro eixos articulados: (i) processo decisório nas organizações; (ii) evolução e consolidação do Secretariado Executivo; (iii) inteligência emocional e comportamento organizacional; e (iv) psicologia organizacional aplicada ao apoio decisório. Esses eixos não operam de modo isolado. Eles convergem no ponto em que a organização precisa decidir e, simultaneamente, lidar com pessoas, relações e efeitos emocionais. O capítulo organiza conceitos e evidências que permitem compreender como o Secretariado Executivo pode apoiar decisões que mobilizam variáveis comportamentais e emocionais, observando limites éticos e profissionais.

2.1 Processos decisórios nas organizações

A tomada de decisão configura um vetor central na governança organizacional, atuando na alocação de recursos e no direcionamento da execução. Em cenários de alta volatilidade e transformações aceleradas, a literatura tradicional preconiza que deliberações pautadas puramente na intuição ou no improviso tendem à inconsistência, exigindo um percurso estritamente racional e estruturado de avaliação de riscos e alternativas (SINGH; KUMARI, 2024). Contudo, essa perspectiva puramente cartesiana é tensionada por abordagens contemporâneas, as quais demonstram que a complexidade dos mercados atuais restringe a eficácia de modelos estáticos de decisão, demandando agilidade e flexibilidade nos processos (SINGH; KUMARI, 2024). Essa dinâmica gera reflexos diretos no plano tático-operacional das assessorias executivas. Evidências recentes indicam que o suporte decisório prestado por esses profissionais frequentemente transcende as atribuições formais dos cargos, adentrando o domínio do trabalho de articulação, caracterizado pelo esforço contínuo de conciliar demandas, preencher lacunas operacionais e ajustar fluxos informacionais (STAR; STRAUSS, 1999). Todavia, por ocorrer nos bastidores das rotinas corporativas, essa atuação estratégica tende a ser relegada à condição de trabalho invisível, gerando um descompasso estrutural entre a complexidade real da intervenção do secretariado nos processos decisórios e o seu efetivo reconhecimento institucional (STAR; STRAUSS, 1999).

Certo (2005) define a tomada de decisão como o processo de escolha da melhor alternativa para resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade, considerando metas e critérios previamente estabelecidos. Essa definição destaca um ponto essencial para o presente estudo: a decisão não constitui ato isolado, mas processo cuja qualidade depende, em grande medida, da informação disponível e do modo como ela alcança o gestor. Quando o fluxo

informacional apresenta falhas, a decisão tende a apoiar-se em percepções incompletas, comprometendo a coerência entre meios e fins.

Nesse cenário, o Secretariado Executivo adquire relevância ao atuar no ponto em que a decisão se prepara, na organização e na qualificação da informação. Ao estruturar pautas, sistematizar documentos, sintetizar dados e filtrar demandas, o profissional reduz ruídos, evidencia prioridades e cria condições para que o gestor decida com maior consistência. Sua posição de interface entre áreas e níveis hierárquicos favorece, ainda, uma leitura transversal dos impactos da decisão, particularmente quando ela atinge equipes e pessoas.

A atuação do profissional de secretariado no suporte à gestão é analisada sob diferentes prismas na literatura nacional. Rodrigues, Lavarda e Martins (2013) demonstram que esse profissional atua diretamente na estruturação do processo decisório, subsidiando o fluxo de informações e otimizando a tomada de decisão gerencial. Por outro lado, ao investigarem a dimensão estratégica e a inserção dessas práticas no nível de cúpula organizacional, Rodrigues, Lavarda e Martins (2017) consolidam a perspectiva de que a assessoria executiva oferece uma visão sistêmica da instituição. Essa contribuição transcende o suporte técnico operacional: ela engloba a articulação de insumos críticos que permitem ao gestor ponderar riscos comunicacionais, repercussões humanas e efeitos cotidianos que comumente são omitidos em relatórios formais de desempenho.

2.2 Evolução e consolidação do Secretariado Executivo

A trajetória do Secretariado Executivo acompanha mudanças estruturais no mundo do trabalho e na forma como as organizações se organizam. Em fases anteriores, predominou a associação do campo a tarefas administrativas de execução, como registro, atendimento, organização de rotinas e suporte operacional. Com o tempo, o aumento da complexidade organizacional e a intensificação do volume de informações exigiram um reposicionamento: o Secretariado Executivo passou a incorporar funções de assessoria, articulação interna, gestão da informação e apoio à liderança.

Bortolotto e Willers (2007) descrevem essa transição e indicam que a consolidação da profissão se relaciona ao reconhecimento institucional e à exigência de formação superior e competências específicas orientadas à assessoria executiva. Essa evolução não é apenas uma mudança de tarefas. Ela marca uma mudança de lógica: o profissional deixa de ser visto como

executor de rotinas e passa a ser reconhecido como alguém que estrutura condições para que a gestão funcione, se comunique e decida com continuidade.

Esse reposicionamento se torna decisivo para a proposta deste estudo porque, ao atuar na fronteira entre informação e decisão, o Secretariado Executivo influencia o processo decisório de forma indireta, mas concreta. Ele estabiliza rotinas, conecta agendas, organiza fluxos de comunicação e alinha encaminhamentos. Quando a decisão envolve pessoas, conflitos ou mudanças sensíveis, essa função de articulação ganha ainda mais valor, pois reduz desgastes e fortalece a implementação. Assim, a evolução apontada por Bortolotto e Willers (2007) ajuda a entender por que a discussão sobre apoio decisório e variáveis emocionais passa a fazer sentido dentro do campo do Secretariado Executivo.

2.3 Inteligência emocional e comportamento organizacional

Organizações funcionam mediante metas e processos, mas sustentam-se por pessoas. Indivíduos interpretam decisões, reagem a mudanças, engajam-se ou afastam-se, e atribuem sentidos ao que vivenciam no trabalho. Variáveis comportamentais e emocionais afetam, portanto, desempenho, comunicação, cooperação e clima organizacional. Uma decisão tecnicamente correta pode falhar se a organização desconsiderar como as pessoas a percebem e como vão reagir.

Embora o senso comum associe o controle emocional ao número de vendas de Goleman (1995), outra base científica desse conceito reside nos estudos psicométricos de Salovey e Mayer (1990). Sob o crivo desses autores pioneiros, o reconhecimento e a regulação de emoções ampliam a capacidade do indivíduo de agir sob pressão sem perder a lucidez lógica ou a clareza ao se comunicar. No cotidiano do Secretariado Executivo, essa dinâmica deixa de ser apenas teoria e passa a ser uma ferramenta prática de gestão. Como esse profissional atua no centro dos fluxos de informação e das relações de poder na empresa, seu equilíbrio psicológico é o que sustenta a mediação de crises e garante decisões mais assertivas no dia a dia organizacional.

Para o Secretariado Executivo, esse ponto importa porque a atuação cotidiana envolve demandas simultâneas, expectativas divergentes e interlocução constante entre atores com diferentes níveis de poder e interesses.

A literatura sobre comportamento organizacional demonstra que a gestão de estados afetivos não apenas estabiliza as relações internas de trabalho, mas também serve como combustível para a inovação e a entrega de resultados. Conforme George (2000) destaca, o

equilíbrio e a regulação das emoções criam uma atmosfera cooperativa que impulsiona diretamente a motivação e a criatividade coletiva. Quando se observa o Secretariado Executivo, esse fator assume um caráter ainda mais urgente. Nobre (2013) sinaliza que a inteligência emocional deixou o patamar de mero diferencial de currículo para se consolidar como um pilar essencial da profissão no cenário atual. Trata-se de uma habilidade de sustentação: ao usar empatia e percepção aguçada do outro, o profissional consegue mapear desgastes antes que virem crises, facilitando o anúncio de medidas difíceis e suavizando os pontos de atrito no dia a dia corporativo.

Esse conjunto de competências articula-se, portanto, ao problema deste estudo: as competências socioemocionais não constituem mero diferencial cosmético, mas condição prática para apoiar decisões que envolvem variáveis emocionais no ambiente organizacional. Trata-se de capacidades que se mobilizam, de modo simultâneo, no plano técnico (qualificar informações que chegam ao gestor) e no plano relacional (reduzir atrito, mediar comunicação, traduzir percepções).

2.4 Psicologia organizacional aplicada ao apoio decisório

A psicologia organizacional e o campo do comportamento organizacional disponibilizam ferramentas conceituais para compreender motivação, liderança, percepção, atitudes e dinâmicas grupais. Tais dimensões influenciam tanto a forma como decisões são recebidas quanto as condições de sua implementação. Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que emoções são respostas intensas direcionadas a pessoas, objetos ou situações e que afetam o comportamento no trabalho, o que ajuda a explicar por que decisões fundadas apenas em racionalidade instrumental podem produzir resistência, desmobilização e conflito quando ignoram impactos humanos.

Importa, contudo, demarcar com clareza um limite ético-profissional: o Secretariado Executivo não realiza diagnóstico psicológico, não interpreta tecnicamente testes psicométricos e não conduz processos terapêuticos. Tais atividades constituem atribuições privativas da Psicologia, conforme regulamentação profissional específica. Esse limite, contudo, não exclui o secretário executivo do debate sobre comportamento e emoção na organização. Sua contribuição opera no nível organizacional, no qual identifica padrões comunicacionais, observa sinais de clima, organiza informações sobre impactos cotidianos e sistematiza percepções recorrentes para subsidiar decisões da liderança.

Chiavenato (2010) reforça o caráter interdisciplinar do comportamento organizacional e seu foco nas interações humanas no ambiente institucional. Essa perspectiva sustenta o argumento central deste artigo: apoiar decisões significa, frequentemente, qualificar o contexto no qual a decisão acontece. Nesse ponto, a contribuição do Secretariado Executivo torna-se estratégica ao filtrar, sistematizar e contextualizar informações que permitem ao gestor decidir melhor, sobretudo quando a decisão envolve pessoas, relações e efeitos emocionais.

A articulação entre os quatro eixos discutidos (processo decisório, evolução do Secretariado Executivo, inteligência emocional e psicologia organizacional aplicada) fundamenta o campo conceitual no qual o estudo se inscreve. A partir dessa base, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para compreender como tal articulação ocorre, na prática, segundo a perspectiva dos profissionais formados no Campus IV da UFPB.

3. METODOLOGIA

A definição dos caminhos metodológicos constitui a espinha dorsal de qualquer investigação científica, uma vez que estabelece o rigor, a coerência e os limites conceituais que guiarão a coleta e a posterior análise dos dados estruturados. Para compreender o papel do profissional de Secretariado Executivo na interpretação e no suporte a decisões estratégicas permeadas por variáveis comportamentais e emocionais, delineou-se um desenho de pesquisa fundamentado no paradigma qualitativo, de caráter descritivo-exploratório, cuja operacionalização detalha-se a seguir.

3.1 Caracterização do Delineamento de Pesquisa

Esta pesquisa orienta-se pela abordagem qualitativa. Optou-se por essa via metodológica dada a necessidade de apreender fenômenos que não se reduzem à quantificação numérica ou a correlações estatísticas formais, tais como a percepção sobre o clima organizacional, a gestão da sobrecarga psíquica e a subjetividade intrínseca à mediação de conflitos corporativos. A investigação qualitativa viabiliza a emergência de significados, motivações, juízos de valor e vivências cotidianas dos atores sociais no seio de suas respectivas estruturas organizacionais.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Revela-se descritiva ao mapear e categorizar as reais atribuições desempenhadas pelos egressos de Secretariado Executivo, contrapondo os desenhos formais de cargos às rotinas informais marcadas pela assessoria estratégica e pela contenção emocional. Apresenta caráter exploratório ao adentrar uma temática ainda incipiente na literatura da área de Ciências Sociais Aplicadas: a atuação silenciosa do secretariado como "amortecedor de tensões" e analista intuitivo do estado socioemocional de lideranças e liderados. Como apontam Neves (2006) e Goleman (1995), o(a) secretário(a) opera frequentemente sob fortes pressões e gerencia uma complexa rede de relações interpessoais, exigindo o uso da inteligência emocional não apenas para o próprio equilíbrio, mas para atuar silenciosamente como um amortecedor de tensões nas organizações.

3.2 Participantes do Estudo (Sujeitos de Pesquisa)

O universo amostral foi composto por egressos do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAEE) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Campus IV (unidades de Rio Tinto e

Mamanguape). Utilizou-se como critério de seleção a amostragem por critérios/conveniência, priorizando profissionais formados que tivessem inserção direta no mercado de trabalho e experiência prática em funções correlatas ao assessoramento, gestão ou rotinas administrativas.

A amostra consolidou-se em 12 (doze) participantes, cujos perfis evidenciam a heterogeneidade da inserção mercadológica da profissão, abrangendo desde a assessoria executiva em grandes redes corporativas até a atuação autônoma e no terceiro setor. A tabela a seguir descreve a caracterização dos participantes:

Código	Idade	Conclusão	Exp. (anos)	Cargo atual	Organização / setor
E01	27	2023	4	Assessora Executiva V	Privada, pequeno / Educação
E02	34	2017	3	Secretária Executiva	Terceiro setor / Apoio institucional
E03	27	2024	2	Empreendedora (sócia)	Privada / Marketing digital
E04	30	2026	6	Auxiliar de escritório	Privada, médio / Combustíveis
E05	27	—	7	Secretária/recepcionista	Privada, pequeno / Advocacia
E06	26	2026	7	Assistente administrativa	Privada, médio / Agronegócio
E07	22	2023	2	Instrutora on-line	Privada, pequeno / Educação
E08	21	2024	2	Secretária Executiva	Privada, médio / Administrativo
E09	—	2025	3	Secretário Executivo	Privada, pequeno / Advocacia
E10	35	2022	9	Secretária Executiva	Privada / Alta gestão
E11	—	2023	8	Secretário Executivo	Privada, grande / Secretaria
E12	25	2023	4	Secretário Virtual	Privada, grande / Financeiro

Fonte: dados da pesquisa (2026).

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta consistiu em um questionário eletrônico qualitativo composto por perguntas abertas e descritivas. O roteiro foi estruturado em blocos temáticos: (1) Trajetória profissional e configuração da função; (2) Atuação no fluxo decisório; (3) Variáveis comportamentais e emocionais no apoio à decisão; (4) Competências socioemocionais mobilizadas; (5) Limites éticos e profissionais; e (6) Síntese e recomendações. Conforme detalhado a baixo:

- Bloco 1: Trajetória profissional e configuração da função: Investigou a transição do ambiente acadêmico para o corporativo, os principais marcos de consolidação de carreira e o nível de alinhamento entre o currículo da UFPB e as exigências reais do mercado;
- Bloco 2: Atuação no fluxo decisório: Concentrou-se na dinâmica de circulação, filtragem e sistematização de informações cruciais que antecedem e amparam o ato decisório das chefias;
- Bloco 3: Variáveis comportamentais e emocionais no apoio à decisão: Explorou a sensibilidade do profissional em captar microcomportamentos, tensões latentes e sinais invisíveis de desgaste nas equipes de trabalho;
- Bloco 4: Competências socioemocionais mobilizadas: Dedicou-se a mapear a ativação prática de habilidades humanas subjetivas, tais como empatia, escuta ativa, inteligência emocional e flexibilidade cognitiva;
- Bloco 5: Limites éticos e profissionais: Problematicizou as fronteiras técnicas que delimitam o agir do profissional de secretariado, evitando a invasão de esferas de atuação próprias de outras carreiras, notadamente a Psicologia Organizacional;
- Bloco 6: Síntese e recomendações: Abriu espaço para contribuições complementares e para a elaboração de conselhos práticos direcionados aos discentes em formação na UFPB.

3.4 Procedimentos de coleta de Dados

A coleta ocorreu de forma assíncrona entre os meses de maio e junho de 2026, por meio da plataforma Google Forms. Os egressos foram convidados via rede social profissional. Antes de ser encaminhado o link do formulário, os participantes visualizaram o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e só avançaram após manifestar sua concordância voluntária.

Os participantes foram contatados por canais eletrônicos institucionais e redes de relacionamento profissional dos pesquisadores. Durante a abordagem, esclareceram-se os objetivos acadêmicos da pesquisa e os termos de confidencialidade aplicados ao tratamento de suas identidades corporativas e pessoais.

3.5 Método de Análise e Tratamento dos Dados

Os dados textuais obtidos nos questionários foram tratados mediante a **Análise de Conteúdo** descrita por BARDIN (2011), desenvolvida nas seguintes etapas:

- **a) Pré-análise:** Leitura flutuante das respostas e organização do corpus analítico composto pelos relatos dos 12 egressos.
- **b) Exploração do material:** Codificação dos relatos em unidades de significado e agrupamento nas as quatro categorias que foram definidas predominantemente de forma dedutiva a partir dos objetivos e do referencial, sendo os relatos posteriormente codificados dentro dessas **quatro categorias analíticas do estudo**:
 1. *Evolução histórica e inserção no processo decisório contemporâneo;*
 2. *O papel estratégico na filtragem de informações e leitura do clima;*
 3. *Mobilização da inteligência emocional e competências socioemocionais;*
 4. *A fronteira interdisciplinar e os limites éticos com a psicologia.*
- **c) Tratamento dos resultados e interpretação:** Inferência e confrontação dos achados empíricos com a literatura de referência.

A fase final compreendeu a articulação reflexiva entre os dados brutos categorizados e a literatura científica que ampara o estudo (comunicação organizacional, psicologia do trabalho e teoria geral da administração). Realizou-se uma análise crítica, identificando as contradições do cotidiano secretarial, como a sobrecarga assumida em nome do equilíbrio do clima e a necessidade constante de ceder em prol da harmonia de equipes multidisciplinares.

3.6 Aspectos Éticos e Preservação da Identidade

Em estrita observância aos preceitos éticos que regulamentam as investigações envolvendo seres humanos, adotaram-se medidas protetivas severas para a descaracterização e

anonimização de todos os respondentes. Os nomes reais foram substituídos por identificadores demográficos genéricos.

Além disso, dados corporativos específicos, nomes de empresas, marcas e instituições parceiras mencionados ao longo das narrativas originais foram deliberadamente omitidos ou descritos de forma genérica (ex.: "grande rede de varejo", "instituto nacional de apoio no terceiro setor", "escritório de advocacia regional"). Desse modo, resguardou-se integralmente a segurança profissional dos egressos, mitigando-se qualquer possibilidade de exposição, sanções ou prejuízos nas suas atuais relações empregatícias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do material empírico, obtido por meio dos relatos dos 12 (doze) egressos do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue da UFPB, permitiu a identificação de padrões temáticos que foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Os achados foram estruturados em quatro categorias analíticas apresentadas a seguir, as quais estabelecem correspondência direta com os objetivos específicos norteadores deste estudo.

4.1 A evolução histórica e a inserção do secretariado executivo no processo decisório contemporâneo

A trajetória histórica do Secretariado Executivo revela uma transição estrutural de suas funções, antes caracterizadas pela execução de rotinas puramente procedimentais, para uma atuação voltada à assessoria e ao suporte tático-estratégico de lideranças. Nos relatos de 4 dos 12 participantes da pesquisa, observam-se indícios de que o papel do profissional se reconfigurou em resposta à crescente complexidade dos fluxos organizacionais, consolidando-se no suporte analítico à tomada de decisão.

Essa evolução histórica, discutida na literatura por Bortolotto e Willers (2007), manifesta-se na prática pela incorporação de atribuições de articulação e intermediação corporativa. Os relatos sugerem que, longe de atuar como mero executor operacional, o secretário contemporâneo desempenha o que Star e Strauss (1999) definem como "trabalho de articulação", agindo nos bastidores para conectar demandas e assegurar a fluidez informacional necessária às deliberações da alta administração.

No entanto, essa transição não ocorre de forma homogênea em todos os contextos de atuação. Enquanto assessores em organizações de médio e grande porte relatam maior proximidade com a cúpula diretiva, profissionais alocados em cargos com nomenclaturas ou atribuições de menor complexidade formal, como auxiliar de escritório ou recepcionista, enfrentam barreiras institucionais que limitam sua participação estratégica, evidenciando que a evolução da práxis profissional ainda coexiste com dinâmicas tradicionais de subutilização de competências.

4.2 O papel estratégico na filtragem de informações e na leitura de cenários comportamentais tácitos

Esta categoria analisa a atuação do profissional na qualificação do fluxo de dados que subsidia a alta gestão. O processo decisório apoia-se substancialmente na capacidade de selecionar, condensar e contextualizar informações relevantes, mitigando o risco de sobrecarga informacional dos gestores. Os relatos de 4 dos 12 participantes evidenciam que essa filtragem não possui caráter puramente burocrático, mas demanda avaliação analítica de prioridades e impactos organizacionais:

“Analiso essas informações, identifico sua relevância, verifico prazos, impactos e possíveis encaminhamentos, para então apresentá-las à Presidência ou à Diretoria específica de forma organizada e contextualizada.” [...] “Participo ativamente da seleção e filtragem das informações. Nem tudo o que chega demanda a atenção imediata dos diretores.” (E01, assessora executiva, 3 anos de experiência na função).

“Sou responsável por receber demandas de clientes [...] realizando uma análise inicial para identificar a prioridade, a urgência e os responsáveis por cada assunto. Esse processo contribui para que os gestores recebam informações organizadas e contextualizadas, facilitando a tomada de decisões.” (E03, empreendedora e gestora, 2 anos de experiência na função).

A triagem informacional descrita pelos respondentes converge com as formulações de Rodrigues, Lavarda e Martins (2017), que identificam o secretário executivo como um gestor ativo de fluxos informacionais críticos para a governança institucional.

Além da gestão de dados explícitos, os relatos de 3 participantes apontam que a atuação secretarial envolve a captação de dados tácitos relacionados ao fator humano. O profissional atua como um canal de mediação apto a notar variações sutis no clima de trabalho, tais como sobrecarga e desmotivação de liderados, inserindo essas percepções no ciclo decisório formal para subsidiar ajustes preventivos:

“Alguns sinais percebidos como: funcionários sobrecarregados, com baixa motivação, mudança de atitudes atuais comparado com as atitudes tomadas no início [sic] da jornada de trabalho; permitiu que a gestão redistribuísse temporariamente algumas demandas, promovesse um acompanhamento mais próximo e adotasse medidas para reduzir a sobrecarga de trabalho. Como resultado, houve melhora no clima organizacional.” (E03, empreendedora e gestora, 2 anos de experiência na função).

Essa habilidade de decodificar variáveis intangíveis alinha-se aos pressupostos do Comportamento Organizacional sistematizados por Robbins, Judge e Sobral (2010), segundo os quais estressores psicossociais e estados afetivos modulam a cooperação interna e a produtividade das equipes. Ao capturar dados tácitos e comunicá-los de forma depurada às lideranças, o profissional contribui para evitar o isolamento informacional da gestão, promovendo respostas administrativas contextualizadas antes que ocorra o agravamento de indicadores como absenteísmo ou queda de desempenho.

4.3 Mobilização da inteligência emocional e gerenciamento de mudanças organizacionais

Esta seção examina as competências socioemocionais rotineiramente ativadas pelo secretário executivo em cenários de transição ou conflito interno. Em situações de reestruturação organizacional ou mediação de crises, o equilíbrio e a autorregulação do profissional atuam como fatores de estabilização relacional. Nos relatos de todos os 12 participantes, a comunicação assertiva, a escuta ativa e a empatia são descritas como recursos técnicos essenciais para a mitigação de atritos:

“Entre as competências que considero mais centrais estão a comunicação, a escuta ativa, a percepção interpessoal, a empatia e o autocontrole. [...] A escuta ativa é importante para compreender não apenas o que está sendo dito, mas também identificar necessidades, preocupações e possíveis impactos que nem sempre são apresentados de forma direta.” (E01, assessora executiva, 3 anos de experiência na função).

“Antes do anúncio, procuro compreender a decisão tomada pela gestão... Existe um cuidado especial com a forma de comunicação, pois decisões que envolvem mudanças na equipe podem gerar diferentes reações emocionais. Por isso, é importante que a mensagem seja transparente, demonstre respeito pelos envolvidos e apresente os motivos que levaram à decisão. [...] Ao identificar sinais de insegurança, resistência ou dúvidas, consigo levar essas percepções aos gestores e contribuir para que a comunicação seja ajustada [...]” (E02, secretária executiva no terceiro setor, 3 anos de experiência na função).

O teor desses relatos se alinha de forma direta à perspectiva de Goleman (1995) sobre inteligência emocional. Para o autor, dominar as próprias emoções, agir com empatia e cultivar o traquejo social são os reais diferenciais de desempenho em rotinas marcadas por prazos apertados e tarefas interdependentes. A preocupação de Bárbara em mediar conflitos e proteger a clareza dos canais de comunicação ilustra bem esse cenário. Essa postura encontra

amparo nas discussões de Nobre (2013) e George (2000), evidenciando que assessorar com excelência hoje exige sensibilidade para acolher tensões subjetivas e amortecer os atritos diários da organização.

Por outro lado, os relatos também expõem lacunas no processo formativo para o desenvolvimento de tais competências. A necessidade de fundamentação teórica em Comportamento Organizacional foi evidenciada por um dos participantes, indicando um descompasso entre o foco estritamente técnico de matrizes curriculares tradicionais e as demandas emocionais reais do mercado:

“Recentemente participei da organização de um processo de reestruturação interna da equipe. Antes da decisão, reuni informações sobre distribuição das atividades, carga de trabalho dos setores... Senti necessidade de maior aprofundamento em comportamento organizacional, inteligência emocional e gestão de pessoas, áreas que hoje considero fundamentais para o exercício da profissão.” (E04, auxiliar de escritório, 6 anos de experiência na função).

Esse relato corrobora o argumento de Nobre (2013) de que a gestão do estresse e o alinhamento de expectativas relacionais não representam atributos marginais, mas exigências de sustentação técnica para a profissão. Quando o profissional atua ajustando a comunicação interna de maneira diplomática, ele auxilia na redução da percepção de risco e no fortalecimento da cooperação coletiva (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

4.4 A fronteira interdisciplinar: o secretário como observador qualificado e os limites éticos com a psicologia

Este eixo delimita o espaço de atuação do Secretariado Executivo em relação a campos especializados, como a Psicologia Organizacional e de Trabalho e o setor de Gestão de Pessoas. Os relatos obtidos sugerem que os participantes demonstram compreensão acerca das restrições regulamentares de suas funções, enfatizando o respeito às prerrogativas legais reservadas aos profissionais de Psicologia:

“Considero que o Secretariado Executivo não deve interpretar ou intervir em questões emocionais individuais de forma terapêutica, mas sim atuar como um observador qualificado do ambiente organizacional, ajudando a traduzir situações do dia a dia em informações úteis para a gestão, sempre respeitando os limites profissionais de cada área. Também considero importante saber quando encaminhar determinadas situações para os profissionais adequados,

como áreas de Recursos Humanos ou Gente e Gestão [...]” (E01, assessora executiva, 3 anos de experiência na função).

“Normalmente quando um colega busca exceder o limite pessoal eu de forma educada oriento a buscar ajuda profissional ou contatar o gestor. Também não oriento a tomar decisões de cara. Digo que cada um deve analisar suas circunstâncias e tomar a melhor decisão para si.” (E05, secretária/recepcionista, 5 anos de experiência na função).

A postura descrita pelos participantes resguarda o profissional e atesta a conformidade com as diretrizes da Lei nº 7.377/1985, que regulamenta a profissão do secretário no Brasil, bem como com o Código de Ética Profissional do Secretário (BRASIL, 1989), os quais preconizam a atuação nos limites de assessoramento e gestão informacional, vedando a realização de diagnósticos ou intervenções de natureza clínica ou terapêutica.

Em vez de diagnósticos clínicos, a contribuição do secretariado, conforme sustentam Robbins, Judge e Sobral (2010) e Chiavenato (2010), dá-se na instrumentalização do gestor por meio de dados contextuais estruturados e feedbacks de clima.

No entanto, convém analisar de forma crítica se essa rigorosa demarcação de fronteiras é plenamente praticada no cotidiano corporativo ou se reflete, em parte, um discurso normativo assimilado durante a formação acadêmica e reproduzido sob o viés de desejabilidade social perante o pesquisador. Embora os relatos normatizem o distanciamento ético, a literatura aponta que a proximidade física e relacional com as equipes expõe o secretário executivo a demandas de desabafo e acolhimento informal, o que dificulta a manutenção desses limites na prática diária.

Ademais, os dados revelam que o nível de inserção estratégica varia substancialmente de acordo com a cultura organizacional e o setor de atuação. Em cenários nos quais os canais corporativos são rígidos, a atuação do profissional é limitada e sua participação ativa nas decisões é restrita, conforme ilustrado pelo relato dissonante a seguir:

“Normalmente não costumo participar nesse tipo de decisão, pois é de responsabilidade do setor de Gente e Gestão. A única coisa que posso fazer é trazer minha visão sobre algo, mas apenas se for solicitado pelo setor.” (E04, auxiliar de escritório, 6 anos de experiência na função).

Esse relato atua como um contraponto analítico importante, pois demonstra que a inserção tática do secretariado não é pacífica ou automática. Ele evidencia que, em certas estruturas administrativas, o papel do profissional permanece restrito a atribuições

operacionais tradicionais, indicando barreiras na aceitação do secretário como agente de suporte às variáveis humanas de decisão.

Assim, o reconhecimento das fronteiras éticas resguarda a atuação técnica do profissional, porém o efetivo aproveitamento de sua leitura situacional como subsídio estratégico para o gerenciamento do fator humano depende da abertura institucional concedida pela alta administração.

4.5 Síntese das Contribuições Práticas para a Formação e Atuação Profissional

Para consolidar as discussões analíticas apresentadas ao longo deste estudo, o Quadro 1 sintetiza as principais implicações práticas mapeadas a partir da vivência dos egressos. Esta matriz articula as lacunas formativas e os desafios cotidianos identificados na pesquisa com intervenções aplicadas, voltadas tanto aos cursos de graduação em Secretariado Executivo quanto aos programas de desenvolvimento corporativo e capacitação continuada.

Quadro 1 – Matriz de Implicações Práticas e Intervenções para o Secretariado Executivo

Foco da Intervenção	Descrição da Proposta Prática	Objetivo / Contribuição para a Práxis
Desenvolvimento Relacional	Oficinas de Mediação e Comunicação	Capacitar egressos e profissionais para a condução de diálogos difíceis, aprimorando a clareza informacional e a assertividade na transmissão de diretrizes gerenciais.
Gestão de Crises	Treinamento em Gestão de Conflitos	Fornecer ferramentas práticas para a identificação precoce de atritos cotidianos e o manejo de reações emocionais em cenários de reestruturação organizacional.
Limites da Prática	Estudo de Caso sobre Limites Profissionais	Debater dilemas éticos reais para fortalecer a segurança do profissional na fronteira entre o suporte administrativo e as atribuições exclusivas da Psicologia.
Capacitação Socioemocional	Formação em Escuta Ativa (Sem Caráter	Desenvolver habilidades de acolhimento e escuta qualificada focadas na extração de

Foco da Intervenção	Descrição da Proposta Prática	Objetivo / Contribuição para a Práxis
	Terapêutico)	dados tácitos de clima, sem incorrer em intervenções clínicas.
Governança Interna	Protocolos de Encaminhamento ao RH	Estabelecer fluxos e diretrizes claras para o direcionamento seguro de demandas sensíveis ou de sofrimento psíquico aos setores de Gestão de Pessoas.
Atualização Curricular	Conteúdos de Saúde Organizacional e Ética	Inserir discussões teóricas e práticas sobre comportamento organizacional e saúde mental nas matrizes curriculares e programas de treinamento corporativo.

Fonte: Elaborado com base nos dados empíricos da pesquisa (2026).

A estruturação dessas diretrizes práticas evidencia que o potencial estratégico do secretário executivo vai muito além da assessoria documental: ele reside na capacidade de atuar como um radar sensível do ambiente corporativo. Ao transformar a escuta qualificada e a mediação relacional em ferramentas de governança, o profissional estabiliza o clima organizacional, resguarda os limites éticos de sua atuação e consolida seu papel indispensável no ecossistema decisório das organizações contemporâneas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação propôs-se a analisar como os egressos do curso de Secretariado Executivo Bilíngue da UFPB interpretam e operacionalizam seu papel de apoio a decisões organizacionais permeadas por variáveis comportamentais e emocionais. Ao investigar a subjetividade e a atuação prática desses sujeitos, o estudo evidenciou que a assessoria executiva contemporânea não se limita à ordenação informacional burocrática, mas assume uma função ativa de mediação interpessoal, tradução de climas subjetivos e amortecimento de tensões nas organizações.

No que tange ao primeiro objetivo específico, voltado à compreensão da evolução histórica da profissão, os resultados indicam que o deslocamento das funções meramente operacionais para o campo da assessoria tático-estratégica é uma realidade consolidada nos discursos, porém heterogênea na prática. Enquanto profissionais inseridos em estruturas mais horizontais ou de maior porte desempenham o chamado "trabalho de articulação" e participam ativamente do fluxo decisório, aqueles alocados em cargos operacionalmente rotulados como auxiliares ou recepcionistas ainda enfrentam barreiras institucionais severas para exercer tal papel, evidenciando que a valorização do secretariado como carreira estratégica coexiste com resquícios de subutilização de competências no mercado atual.

Em relação ao segundo objetivo, que buscou identificar as competências socioemocionais mobilizadas, identificou-se que a inteligência emocional, expressa por meio da escuta ativa, da empatia e do autocontrole, é utilizada pelos egressos como um recurso técnico indispensável. Essas habilidades funcionam como ferramentas de navegação e estabilização organizacional em momentos de transição, crises internas ou reestruturação de equipes, permitindo que a tomada de decisão seja suavizada e comunicada com menor índice de ruído. Contudo, os depoimentos revelaram que o desgaste gerado por essa constante contenção emocional constitui uma dimensão de trabalho invisível e psicologicamente onerosa ao secretário.

Quanto ao terceiro objetivo, focado na interface interdisciplinar e nos limites éticos com o campo da Psicologia, constatou-se que os participantes demonstram clara consciência de suas fronteiras de atuação. Há um firme alinhamento com a legislação regulamentadora da profissão (Lei nº 7.377/1985) e com o código de ética da categoria, indicando que o papel do secretário é o de um observador qualificado do clima e fornecedor de dados contextuais para a liderança, e não o de um intervencionista clínico ou terapeuta. Entretanto, a análise crítica sugere que, embora o distanciamento ético seja o horizonte

normativo ideal, as pressões cotidianas por acolhimento informal e desabafos dentro das equipes tensionam constantemente esses limites na prática diária.

Por fim, no que concerne ao quarto objetivo específico, confirmou-se que a posição de interface ocupada pelo secretário executivo é estratégica para humanizar os processos de tomada de decisão, segundo os relatos de parte dos participantes sugerem que, em determinados contextos organizacionais, o profissional de Secretariado Executivo podem desempenhar uma função de leitura informal do clima organizacional, filtrando demandas e antecipando reações psicossociais das equipes diante de novas diretrizes administrativas, o profissional subsidia as lideranças com informações de bastidores que relatórios quantitativos formais são incapazes de captar. O secretário atua, portanto, como um elemento de ligação indispensável para decisões mais consistentes, responsáveis e centradas nas pessoas.

Como limitação deste estudo, aponta-se o tamanho reduzido da amostra de egressos e a dependência de coleta de dados de forma assíncrona, fatores que impediram um aprofundamento interpretativo das nuances discursivas que uma entrevista presencial ou síncrona poderia revelar. Além disso, a forte presença do viés de desejabilidade social nas respostas sobre ética profissional sinaliza que certas contradições do cotidiano corporativo podem ter sido suavizadas pelos participantes.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de investigações que adotem desenhos metodológicos longitudinais ou de cunho etnográfico, capazes de acompanhar a rotina desses profissionais em tempo real. Sugere-se, ainda, a investigação do impacto da inteligência artificial na automação de tarefas técnicas e como essa transição tecnológica pode ampliar a demanda por competências puramente humanas e de mediação afetiva no secretariado executivo. Espera-se que este estudo contribua para debates acerca de revisões curriculares que insiram com maior robustez as disciplinas de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas nos projetos pedagógicos de formação da área.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORTOLOTTI, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil.

Revista Expectativa, Toledo, v. 4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 12 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE BACKER, Koen/OECD. **Global value chains in transition: geopolitical tensions and the future of work**. Paris: OECD Publishing, 2026. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/trends-in-global-value-chains_8217c2ff-en/full-report/component-4.html. Acesso em: 14 de jun. 2026.

BRASIL. Código de Ética Profissional do Secretário. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 1989. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2026.

GEORGE, Jennifer M. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relations**, [s. l.], v. 53, n. 8, p. 1027-1055, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (ILO). **Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality**. Genebra: International Labour Organization, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>.

CHEN, W. X.; SRINIVASAN, S.; ZAKERINIA, S. **Displacement or Complementarity? The Labor Market Impact of Generative AI**. Harvard Business School Working Paper, n. 25-039, 2024. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=67045>.

NOBRE, Elizomar Assis. Inteligência emocional: um diferencial para o profissional de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 12, n. 1, p. 43–54, 2013. DOI: 10.48075/revex.v12i1.8191. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/8191>. Acesso em: 12 jun. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Lineia Maria Alves; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; MARTINS, Cibele Barsalini. O papel do profissional de secretariado executivo no processo de formação da estratégia. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 28-48, 2013.

RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; MARTINS, Cibele Barsalini. O profissional de Secretariado Executivo: gestor de informações no processo de formação da estratégia. **Revista Capital Científico — Eletrônica (RCCe)**, Guarapuava, v. 15, n. 3, p. 1-18, 2017. DOI: 10.5935/2177-4153.20170025. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4772>. Acesso em: 12 jun. 2026.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SINGH, Preeti; KUMARI, Preeti. Agile decision-making models in high-volatility markets. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 32, n. 1, p. 74-91, 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/>. Acesso em: 22 jun. 2026

STAR, Susan Leigh; STRAUSS, Anselm. Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, [s. l.], v. 8, n. 1-2, p. 9-30, 1999.

APÊNDICE A — ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

Roteiro destinado à coleta de dados qualitativos com egressos do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue do CCAE/UFPB — Campus IV. Aplicação: remota.

Bloco 0 — Caracterização do(a) participante

Pseudônimo / código:	_____
Idade:	_____anos
Gênero:	_____
Ano de conclusão da graduação na UFPB-CCAE:	_____
Tempo total de experiência na área (anos):	_____
Cargo/função atual:	_____
Tipo de organização (pública/privada/terceiro setor):	_____
Porte (micro/pequeno/médio/grande):	_____
Sector de atividade:	_____
Tempo na função atual (meses/anos):	_____

Bloco 1 — Trajetória profissional e configuração da função

1. Você poderia descrever, com mais detalhe, sua trajetória profissional desde a conclusão do curso até a função que exerce atualmente?

- *Quais marcos foram mais significativos nessa trajetória?*
- *Houve algum momento de virada ou redirecionamento na sua atuação?*

2. De que maneira você descreveria as principais atribuições e responsabilidades da sua função atual?

- *O que ocupa a maior parte do seu dia de trabalho?*
- *Quais dessas atribuições não estavam previstas no descritivo formal do cargo?*

3. Como você percebe a relação entre o que aprendeu no curso e o que sua função efetivamente exige hoje?

- *Em que pontos a formação ofereceu boa preparação?*

→ *Em que pontos você sentiu falta de preparação específica?*

Bloco 2 — Atuação no fluxo decisório

4. Descreva como a informação que chega aos gestores que você assessora passa pela sua atuação. Você poderia detalhar o caminho típico que uma informação percorre até virar uma decisão?

→ *Você participa da seleção e filtragem das informações? De que maneira?*

→ *Há decisões em que sua atuação foi determinante para o desfecho?*

5. Pense em uma decisão importante que o(a) gestor(a) precisou tomar nos últimos meses. Você poderia narrar, preservando o anonimato, como sua atuação se inseriu nesse processo, do início ao desfecho?

→ *Quais informações você precisou reunir, sintetizar ou organizar?*

→ *Em que momentos você teve voz ativa? Em quais permaneceu em segundo plano?*

→ *Como o(a) gestor(a) reagiu ao material/encaminhamento que você preparou?*

6. Em sua percepção, qual é a contribuição específica do Secretariado Executivo para que as decisões da gestão se tornem mais sólidas e bem fundamentadas?

→ *Há algo nessa contribuição que outras áreas/funções dificilmente entregariam?*

Bloco 3 — Variáveis comportamentais e emocionais no apoio à decisão

7. De que modo o clima organizacional e o estado emocional das equipes influenciam as decisões que são tomadas pela gestão? Você poderia ilustrar com uma situação concreta (mantendo o anonimato)?

→ *Como essas variáveis chegaram, na prática, ao(à) gestor(a)?*

→ *A decisão sofreu ajustes em função delas? De que tipo?*

8. Como você identifica sinais menos visíveis — desmotivação, tensão, conflito latente, sobrecarga — que não aparecem em relatórios formais? Conte uma situação em que isso ocorreu.

→ *Que indícios você observou? (postura, linguagem, padrões de comunicação, ausências)*

→ *Como esses sinais foram comunicados, ou não, à gestão?*

→ *Que diferença essa percepção fez para a decisão tomada?*

9. Quando uma decisão envolve mudanças sensíveis para a equipe — promoção, demissão, reestruturação, mudança de processo —, como você participa, antes, durante e depois do anúncio?

→ *Há um cuidado específico com a forma de comunicação?*

→ *Você percebe que sua atuação antecipa ou mitiga reações? Como?*

Bloco 4 — Competências socioemocionais mobilizadas

10. Quais competências socioemocionais — por exemplo, empatia, autocontrole, escuta ativa, percepção interpessoal, comunicação — você considera mais centrais para o exercício da sua função? Por quê?

→ *Em que situações você sente que mobiliza essas competências de modo intenso?*

→ *Lembra de alguma situação em que a falta de uma dessas competências teria comprometido o desfecho?*

11. Como você desenvolve e atualiza essas competências ao longo do tempo? (formação formal, experiência, leitura, mentoria, troca com pares)

→ *O que tem funcionado melhor?*

→ *O que você gostaria de fortalecer e ainda não conseguiu?*

12. De que maneira sua atuação contribui para que as decisões da gestão fiquem mais humanizadas e centradas nas pessoas?

→ *Você poderia mencionar um exemplo concreto?*

Bloco 5 — Limites éticos e profissionais

13. Onde, em sua percepção, está a fronteira entre apoiar a gestão com um olhar atento ao comportamento das pessoas e ultrapassar atribuições que são privativas de outras profissões, como a Psicologia?

→ *Você já viveu situações em que essa fronteira foi tensionada?*

→ *Como você lidou com isso?*

Bloco 6 — Encerramento e síntese reflexiva

14. Olhando para a profissão hoje e para o que você vivencia, como você descreveria, em poucas palavras, o lugar do Secretariado Executivo no processo decisório das organizações?

15. Há algo importante sobre esse tema — apoio do Secretariado Executivo a decisões que envolvem comportamento e emoção — que minhas perguntas não abordaram e que você gostaria de acrescentar?

16. Que recomendação você faria a estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFPB para se prepararem para esse aspecto da profissão?

APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada provisoriamente "Secretariado Executivo e Processos Administrativos: Apoio profissional a decisões comportamentais e emocionais", desenvolvida pelo discente Elielson da Silva Gomes, sob orientação do Prof. Joseilme Fernandes Gouveia, no âmbito do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue da Universidade Federal da Paraíba — Campus IV.

Objetivo da pesquisa: analisar como o profissional de Secretariado Executivo interpreta e operacionaliza seu papel de apoio a decisões organizacionais que envolvem aspectos comportamentais e emocionais, observados os limites éticos da profissão.

Procedimentos: caso aceite participar, você responderá a um questionário eletrônico, realizada de modo remoto.

Riscos: a participação envolve risco mínimo, restrito a possível desconforto ao narrar situações profissionais. Caso ocorra desconforto, o questionário poderá ser interrompida a qualquer momento. Não há obrigatoriedade de responder a qualquer pergunta com a qual você não se sinta confortável.

Benefícios: contribuir para a produção de conhecimento sobre a profissão e para o fortalecimento da formação universitária na área.

Confidencialidade e anonimato: seus dados pessoais e os de sua organização não serão divulgados. As respostas serão identificadas por códigos (E01, E02 etc.). Todas as respostas e possíveis nomes citados, serão armazenados em ambiente protegido por senha, sob guarda do pesquisador, e utilizados apenas para esta pesquisa.

Direito de desistência: você poderá retirar seu consentimento e desistir da pesquisa a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo.

Resultados: ao final do estudo, será oferecida devolutiva sintética dos resultados aos participantes que assim desejarem.

Em caso de dúvidas ou denúncias, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone/e-mail informado abaixo, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição.

Declaração de consentimento:

Declaro que li e compreendi as informações acima, esclareci as dúvidas que tinha e aceito, de livre e espontânea vontade, participar desta pesquisa nas condições apresentadas. Declaro, ainda, que autorizo a gravação em áudio da entrevista e a utilização anonimizada do seu conteúdo para fins acadêmicos.

Local e data: _____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a) responsável: _____

Contatos:

Pesquisador responsável: Elielson da Silva Gomes — [telefone/e-mail a inserir]

Orientador: Prof. Joseilme Fernandes Gouveia — [contato institucional a inserir]

Comitê de Ética em Pesquisa: [endereço, telefone e e-mail a inserir conforme protocolo institucional]