

**COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NA PROFISSÃO DE  
SECRETARIO EXECUTIVO**

**COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE PROFESSION OF  
EXECUTIVE SECRETARY**

**Valéria de Oliveira de Freitas Klaus**

Secretária Executiva. Pós-graduanda em Assessoria Executiva pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Toledo.

E-mail: [valeriaof2@hotmail.com](mailto:valeriaof2@hotmail.com)

**Fabiana Regina Veloso Bíscoli**

Secretária Executiva, Mestre em Administração. Professora Assistente do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/ Toledo – PR. Membro do Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo (GEPSEB).

E-mail: [fbiscoli@yahoo.com.br](mailto:fbiscoli@yahoo.com.br)

Recebido em: 11/01/2012

## **COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NA PROFISSÃO DE SECRETARIO EXECUTIVO**

**Resumo:** O presente artigo visa mensurar o reflexo das situações conflituosas que são enfrentadas pelo Secretário Executivo apontando para a administração de conflitos como uma das funções do seu perfil profissional e por conseguinte a comunicação. A existência do conflito é inerente às relações de trabalho, manifestando-se de diferentes formas devendo ser encarado pelo profissional de Secretariado Executivo como parte da sua função de articular relações entre equipes e entre subordinados e gerência. Assim é através de conceitos a respeito do perfil do profissional de Secretário Executivo e dos tipos de conflitos que se buscou analisar seu papel como mediador de conflitos, tendo como objetivo fazer um levantamento de como um profissional, que atua de maneira multifuncional, administra seu tempo e capacidade emocional de forma adequada para administrar as situações de conflitos e de estresses no cotidiano da empresa, sugerindo o desenvolvimento de características específicas necessárias para esta função.

**Palavras-chave:** Comunicação, Conflitos organizacionais, secretário executivo.

## **COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT IN THE PROFESSION OF EXECUTIVE SECRETARY**

**Abstract:** This article aims to measure the reflection of conflicting situations that are faced by the Executive Secretary pointing to the administration of conflicts as essential feature in its professional profile and therefore the communication. The conflict in fact is inherent to the employment relationship, in work different forms should be seen by the Executive Secretary professional as part of its role in articulating relations between teams, and between subordinate worker and management. Therefore it's through concepts about Executive Secretary professional profile that we attempted to analyze its role as mediator in conflicts, objectifying an overview of how a professional, which operates in a multifunctional manner, manage his time and emotional capacity adequately to administrate the conflict and stress situations in everyday company, suggesting the development of specific characteristics for this function.

**Key words:** Communication, Organizational conflicts, Executive Secretary.

## **1 INTRODUÇÃO**

A evolução histórica da profissão de Secretariado Executivo mostra que os profissionais desta área vivem em um regime competitivo no mercado de trabalho, os mesmos vivem sob grande pressão para conseguirem ser reconhecidos no mercado como profissionais de grande importância.

Segundo D'Elia (1997), os profissionais de Secretariado são levados a acompanhar as mudanças e adequar o seu perfil às novas exigências. Para se aperfeiçoarem, mergulham numa busca incessante por conhecimento, melhorando sua performance profissional nas organizações. Essa busca por conhecimento contribui também para ultrapassarem as fronteiras organizacionais, seguindo outros ramos da profissão e o seu novo perfil surge em consequência desse mercado que agora não só permite como solicita o seu ingresso.

Assim, com as novas exigências do mercado e a evolução das teorias organizacionais, novas funções têm sido atribuídas ao Secretário, aumentando suas responsabilidades dentro da empresa, tornando-o um profissional capaz de pensar estrategicamente, proporcionando-lhe um espaço privilegiado na assessoria executiva, atualizando assim o perfil profissional.

Frente a esse novo perfil, observa-se um aspecto extremamente importante: As atribuições básicas antes ou até então designadas ao secretário executivo eram: de redigir cartas, memorandos e documentos de todos os tipos, organizar a mesa do executivo e atendê-lo, selecionar assuntos e pessoas que serão atendidas pelo executivo, manter contato com outros departamentos, secretariar reuniões e preparar roteiros de viagem. Hoje, frente às exigências organizacionais e a mudança de perfil, para exercer estas atividades é preciso ainda que seja gestor, que possua habilidade para tomar decisões, que tenha capacidade para entender o negócio e as estratégias da organização, que seja um solucionador de problemas e seja a pessoa a quem o diretor da organização delega atividades extremamente importantes, com toda confiança.

É devido a todas essas competências e habilidades que para muitos seria mais adequado a construção de um perfil profissional generalista especializado, ou seja, um profissional que possui uma forte especialidade sem desconhecer as implicações do que faz para toda a estrutura organizacional de uma forma interconectada (ANDRADE e AMBONI, 2002).

Assim, é através destes conceitos a respeito do perfil do profissional de Secretário Executivo que este artigo busca fazer uma pesquisa do profissional como mediador de conflitos, pois no ambiente organizacional surgem formações de grupos que podem influenciar no desempenho da organização. Esses grupos, quando gerenciados adequadamente, permitem o desenvolvimento individual e organizacional das pessoas que deles fazem parte.

Nesse sentido, importa que a organização selecione e mantenha profissionais capacitados em gerenciar conflitos adequadamente a fim de conseguir os resultados positivos que eles podem proporcionar à organização. Quanto aos conflitos citados, Pucci (2000) argumenta que o conflito em si não é considerado patológico nem destrutivo, e pode ter conseqüências positivas e negativas, dependendo da intensidade, do estágio e da maneira como é tratado. A autora ainda argumenta que a prevenção da estagnação, o estímulo ao interesse pelo desafio da oposição, por meio da descoberta de problemas e de suas soluções, são algumas das funções positivas do conflito.

O presente artigo tem como objetivo fazer um levantamento de como um profissional, que atua de maneira multifuncional, ainda encontra tempo e capacidade emocional adequada para administrar as situações de conflitos, de estresses no cotidiano da empresa e do empresário/gestor.

Para a redação deste artigo houve dificuldade de encontrar bibliografias sobre o assunto já que, até o momento, não foram desenvolvidas pesquisas aprofundadas a respeito desta temática. O que se tem escrito a respeito são descrições técnicas das habilidades e deveres profissionais e pouco se pesquisou sobre o impacto desta função para a pessoa que exerce o cargo. Não foram encontradas abordagens que relatem o lado humano e emocional do profissional que enfrenta situações conflituosas juntamente com as suas atividades rotineiras; ser um gestor na medida em que lê e interpreta o ambiente empresarial (contexto do negócio e contexto da estrutura empresarial), que decide e pensa como gestor. E ainda num outro papel, é articulador para intermediar a relação entre os cargos mais altos de direção e gerência com os demais colaboradores da empresa.

Acredita-se que esta atividade exija um grande controle emocional que acaba interferindo na sua atuação na empresa. Acredita-se também que este aspecto possa

ser melhor estudado afim de preparar melhor os profissionais que atuam e os que pretendem atuar nesta função.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL

A profissão de secretariado começou a ser difundida no Brasil na década de 1950, foi regulamentada pela Lei n.º 7.377, em 30/09/1985, passando a ser vista como uma profissão proveniente de formação superior, e modificada pela Lei n.º 9.261 de 10/01/1996, dando ao profissional reconhecimento logo após sua formação (GUIMARÃES, 2002).

A regulamentação da profissão respaldou-se nas funções que os profissionais desempenhavam na época da promulgação (1985). Até então, o Secretário Executivo tinha como função redigir cartas, memorandos e documentos em geral, organizar a mesa do executivo e atendê-lo, selecionar assuntos e pessoas que serão atendidas pelo executivo, manter contato com outros departamentos, secretariar reuniões e preparar roteiros de viagem. Hoje ele tem como papel principal assessorar diretamente um ou mais executivos na empresa (CARVALHO, 1998).

A revista "The Secretary" (Jun/Jul/95), editada pela PSI - Professional Secretaries International publicou uma matéria mostrando qual perfil deve ter, hoje, os profissionais da área de secretariado executivo para poder crescer em sua profissão. Dentre as habilidades apontadas, destacam-se o gerenciamento das informações, comunicações, suprimentos, planejamentos, logística, políticas administrativas, relação com funcionários, administração de conflitos, finanças, relações com a comunidade, treinamento, ações e resultados. O artigo também destaca as qualidades que esses profissionais precisam ter e desenvolver, para bem cumprirem essas funções, quais sejam: grande habilidade técnica, excelente habilidade no relacionamento interpessoal, criatividade, iniciativa, excelente organização e habilidade para projetar autoridade.

Com base nas Diretrizes Curriculares estabelecidas pelo Ministério da Educação \_ MEC, para o Curso de Secretariado Executivo no ano de 2005, observa-se que, os cursos de graduação em Secretariado Executivo devem buscar a formação de bacharéis com domínios acadêmicos, científicos e tecnológicos específicos voltados para a área de atuação, preparando de forma eficiente e eficaz um

profissional polivalente e multifuncional capaz de manter a harmonia do funcionamento organizacional, desenvolvendo métodos de gerenciamento das informações e diagnosticando conflitos e sempre mantendo a discrição (MEC, 2009).

Para isto, foram fixados alguns conteúdos básicos, e contemplados nos projetos pedagógicos e na organização curricular dos cursos ofertados pelas IES, sendo eles: estudos relacionados às ciências sociais, jurídicas, econômicas e da comunicação e da informação; conteúdos específicos – estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional, além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional; e ainda de conteúdos teórico-práticos, laboratórios informatizados, especialmente a abordagem dos sistemas de comunicação, com ênfase em softwares e aplicativos, estágio curricular supervisionado e atividades complementares (Bortolotto; Rinaldi, 2008).

Observando o conteúdo acima, pode-se verificar que o profissional citado neste artigo deve estar habilitado para lidar, com alto padrão de competência, maturidade e iniciativa, desenvolvendo tarefas peculiares da profissão. Ele deve possuir habilidade e domínio dos meios de comunicação (inclusive estrangeiro). Utilizando de maneira eficaz e eficiente as Técnicas Secretariais com o intuito de manter a harmonia tanto interna quanto externa para a maior produtividade na organização. Assim, estas atribuições instigam o profissional a conhecer a filosofia a cultura e o clima organizacional da empresa, para se adaptar às mudanças de forma ética, evitando dualidades comportamentais e se comunicando de forma rápida e eficaz.

Analisando a literatura existente sobre as funções do Secretário Executivo, supõe-se que a área que exige mais habilidade emocional esteja relacionada à forma de interação entre Secretário Executivo com seu gerente, seus colegas dentro da empresa, na relação de articulação entre os setores e a gerência. Também na relação com acionistas, clientes, parceiros, fornecedores e até mesmo com a família do gerente. A suposição anterior leva a crer que estas relações são mais propícias a gerar conflitos de interesse os quais devem ser gerenciados, neste caso o papel articulador do Secretário Executivo.

Esta pesquisa visa, portanto, explorar a temática da administração de conflitos e, por conseguinte a comunicação que representa o meio através do qual o Secretário Executivo gerencia suas relações e os conflitos provenientes delas.

## 1.2 COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Com a rápida modernização, o perfil do Secretário mudou de forma considerável. Hoje os executivos buscam profissionais que estejam em constante atualização dos conhecimentos e possuam níveis elevados de informação. As empresas querem em seu corpo de colaboradores profissionais que consigam tomar decisões e que possuam uma visão empreendedora.

Assim, o processo de comunicação é ferramenta fundamental para este profissional, pois todas as suas atividades envolvem este processo, mais especificamente na gestão de documentos e sistemas de informação, na organização de eventos, no contato com imprensa e autoridades, ou mesmo de forma mais indireta e abrangente quando assessora a gerência nas tomadas de decisões, no planejamento de ações internas e externas, e mesmo na leitura e diagnóstico de cenários empresariais (Bíscoli; Lotte, 2006).

Utilizando-se da comunicação, o profissional atua como agente articulador, pois de acordo com Bíscoli e Cielo (2004), o profissional tem o perfil adequado para assessorar a gestão de empresas, fornecendo o suporte necessário para produzir as mudanças exigidas pelo ambiente interno e externo às organizações, tanto no que se refere às estratégias organizacionais, equipes de trabalho, cultura organizacional, gestão de empresas ou mesmo no que diz respeito às práticas de assessoria ou ainda o suporte às relações externas com a comunicação evidenciada em negociações tanto nacionais quanto internacionais.

Assim, com a comunicação em evidência, o Secretário Executivo aperfeiçoa sua capacidade da mesma a cada intermédio que faz entre a alta gerência, e os demais envolvidos no processo organizacional como um todo. De acordo com Fleury e Fischer (1996), o processo de comunicação é indispensável nas relações interpessoais, isto leva o profissional a se aperfeiçoar continuamente em seu processo de comunicação, no intuito de fazê-lo de forma eficaz e de precisão, caso contrário, conflitos podem surgir entre as partes envolvidas, pois as pessoas não costumam ter

os mesmos objetivos e os mesmos interesses. As diferenças entre os objetivos e interesses dos indivíduos podem, quase sempre, produzir uma espécie de conflito.

Segundo Falk (2000), as pessoas formam sua personalidade ao longo da vida, influenciando na percepção que ela tem da realidade e do comportamento nas organizações. A mesma autora ainda coloca que esta formação reflete a maneira exclusiva de cada indivíduo organizar suas metas pessoais, objetivos, crenças e valores, fazendo com que o indivíduo reaja defensivamente quando suas crenças e valores forem ameaçados. O conflito, quando negativo desenvolve sentimento de frustração e de tensão e ocorre diante de situações reais ou emocionais, como se pode observar no quadro a seguir.

Quadro1 – Classificação dos Conflitos

<b>Conflitos Reais</b>	<b>Conflitos emocionais</b>
Referentes a situações reais, objetivas, geralmente sobre tempo, informação ou bens materiais.	Referentes a situações emocionais, geralmente sobre carícias ou significado simbólico de outros bens.
Sobre fatos que acontecem aqui e agora.	Revivem assuntos não resolvidos no passado, mesmo que não se tenha consciência.
Podem ser resolvidos atuando sobre os Adultos, com ou sem assessoramento técnico ou mediação.	As vezes se resolvem com o Adulto; é mais freqüente que haja necessidade de corrigir gravações do Pai e da Criança.
Não há a maior emoção.	Muita emoção de disfarce.
Procuram os recursos por si mesmo.	Além dos recursos, buscam “benefícios ulteriores”.

Fonte: Falk (2000)

De acordo com o quadro acima, pode-se observar que os conflitos possuem dois grandes grupos em sua classificação, sendo os conflitos reais, verídicos e os conflitos emocionais, são conflitos normalmente intrapessoais, conflitos consigo mesmo, gerados a partir da emoção existente no momento.

Há também a possibilidade de surgirem situações no decorrer do dia-a-dia em que o conflito gerado é positivo, neste caso desperta sentimento de identidade, aumentando a coesão grupal e também quando chamam a atenção para problemas existentes, evitando problemas mais sérios.

Nesse sentido, cabe ressaltar a importância de uma identificação rápida das situações de conflitos, se negativos ou positivos, para agilizar o processo de



gerenciamento do mesmo, uma vez que cada situação pode apresentar diversas variáveis causadoras de conflitos e, por conseguinte as competências exigidas para a solução de cada situação também podem ser diversas.

Um dos grandes desafios que se apresentam para os secretários executivos é, justamente, perceber o conflito como um aspecto natural da vida organizacional e que pode proporcionar conseqüências positivas, desde que bem gerenciado, pois a mediação requer muita atenção, ação e investimento, o que resulta num processo trabalhoso, mas quando articulados por indivíduos com competência esse processo propicia uma administração equilibrada.

Assim, para conseguir identificar a situação de conflito e começar o processo de solução, Fernandes (2006) aponta os diversos tipos gerados dentro da organização:

- a) Intrapessoal: que é o conflito com a própria pessoa, sendo um conflito interno, no intuito de esclarecer seus valores ou desejos contraditórios;
- b) Interpessoal: que é o conflito que ocorre entre duas ou mais pessoas que estão em lados divergentes;
- c) Intragrupal: que é o conflito ocorrido dentro de um grupo;
- d) Intergrupal: que é o conflito encontrado entre grupos e que torna difícil a integração de atividades;
- e) Intra-organizacional: que é o conflito existente numa organização;
- f) interorganizacional: que é o conflito que ocorre entre organizações.

Além dos conflitos citados acima, Katz e Kahn (1976) também abordam outro tipo de conflito, identificado como conflito de papel que acontece quando há ambigüidade em papel, ou seja, quando são emitidos simultaneamente dois ou mais envios de papel, com a mesma finalidade, não analisado neste trabalho.

Normalmente, os motivos comuns que levam ao conflito organizacional situam-se em problemas de comunicação, na estrutura organizacional e no comportamento individual das organizações. Marquis e Huston (2005) apontam seis as causas mais comuns de conflitos nas empresas: expectativas pouco claras, comunicação insatisfatória, falta de clareza jurisdicional, incompatibilidades ou discordâncias baseadas em diferenças de temperamento ou atitudes, conflito de

interesses individuais ou grupais e mudanças operacionais ou no corpo de funcionários.

Segundo Stoner e Freeman (1985) os conflitos podem acontecer em três diferentes níveis sendo eles:

- a) conflito percebido: acontece quando as partes percebem e entendem que há conflito porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio;
- b) conflito experienciado: ocorre quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, medo, descrédito entre uma parte e outra. Pode ser chamado de conflito velado, quando é dissimulado e não é manifesto externamente com clareza;
- c) conflito manifesto: pode surgir quando o conflito é expresso e manifesto por meio de um comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. Assim, é chamado de conflito aberto, pois se manifesta sem dissimulação.

A identificação dos vários tipos, estágios, condições e conseqüências do conflito apontam para um aspecto natural nas organizações. As organizações não podem ser vistas como instituições em que o conflito perturba seu equilíbrio. O conflito faz parte do estado de uma organização e, por este motivo, deve ser visto como algo a ser aproveitado e não como fonte de problemas.

A atitude mais adequada para resolução deste problema vai depender de muitas variáveis, como a situação em si, a urgência da decisão, o poder e o status dos envolvidos, a importância da questão e a maturidade das pessoas envolvidas no conflito. Assim, independente de qual seja o tipo de conflito existente, ou qual seja os envolvidos, buscar os motivos que o causaram é fundamental para o início de sua administração. Falk (2000) aponta cinco maneiras de lidar com o conflito:

- a) evitar: uma abordagem não assertiva e não cooperativa, optando por não tratá-lo nem resolvê-lo;
- b) competir: um modo não cooperativo, no qual cada grupo tenta atingir suas próprias metas à custa do outro, através da autoridade ou de ameaças;

- c) acomodar: uma posição não assertiva, não cooperativa. O grupo procura resolver os problemas do outro, negligenciando suas preocupações;
- d) comprometer-se: uma abordagem intermediária, na qual se busca uma satisfação parcial através de uma posição neutra, que envolva sacrifício mútuo;
- e) colaborar: um modo assertivo e cooperativo de se atender aos anseios de ambos os grupos. Envolve concordância em se enfrentar o conflito, identificar as preocupações de cada um e solucionar problemas para encontrar alternativas que satisfaçam a ambos.

Neste contexto, o Secretário Executivo deve estar atendo as situações ocorrentes na organização a fim de mediá-las de maneira positiva. Observando às necessidades organizacionais para se destacar no mercado de trabalho, buscando o aperfeiçoamento em sua maneira de se comunicar e trabalhar em equipe, pois estes itens são de fundamental importância para a atuação deste profissional na sua atuação como empreendedor, articulador ou gestor.

O atual mercado de trabalho exige dos profissionais de Secretariado, além do desenvolvimento de competências *lato*, outras mais específicas, ou ainda, o aprofundamento de um conhecimento ou habilidade adquiridos de forma generalizada para o atendimento de necessidades singulares das organizações, sejam elas, públicas ou privadas. Nesse sentido, em instituições em que a internacionalização é a tônica, por exemplo, o domínio de, no mínimo, duas línguas estrangeiras, adicionado a fluência na língua materna é uma exigência para a atuação secretarial (CANTAROTTI; LOURENÇO, 2012).

No que se refere ao domínio de línguas estrangeiras, os marcos legais da profissão secretarial já apontam que essa é uma competência a ser desenvolvida (Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005), visto que se trata de uma atividade a ser praticada pelo secretário (Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985). Todavia, reflete-se sobre a essencialidade do desenvolvimento de tal competência, em um ambiente peculiar, o das Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas Federais, que vêm contemporaneamente, ampliando o escopo da internacionalização, porém que não exigem tal condição para o ingresso de seu corpo técnico, neste caso em específico, do secretário.

Desse modo, diante da observação de que o processo de internacionalização está cada vez mais ocupando lugar de destaque nas IES, visto ser esse, inclusive, um requisito de avaliação (BONZ, 2010), somada a atribuição da profissão “[...] versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa” (BRASIL, 1985) e a exigência da formação secretarial para “[...] o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional.” (BRASIL, 2005), emerge como questionamento deste estudo: De que forma a competência tradutória é utilizada nas atividades cotidianas dos Secretários Executivos de uma IES Pública Federal?

Diante do problematizado, este estudo tem como objetivo analisar de que forma a competência tradutória é utilizada nas atividades cotidianas dos Secretários Executivos de uma IES Pública Federal. Para alcançar o proposto, foram elaborados três objetivos específicos: a) conhecer qual é o entendimento do Secretário Executivo sobre a competência tradutória; b) identificar os textos de partida mais comumente traduzidos pelo secretário em seu ambiente de trabalho c) averiguar a língua predominante nas atividades tradutória da instituição.

Diante do exposto, considera-se este estudo oportuno, uma vez que está se investigando a aplicação de uma competência secretarial, desenvolvida durante a formação, em um ambiente *sui generis* como o do serviço público, especificamente, em uma Instituição em que, supõe-se, a diversidade de nacionalidades de sujeitos seja uma constante. Assim, acredita-se ser importante investigar se o domínio da língua estrangeira, em especial para a competência tradutória, é efetivamente utilizado pelo profissional de secretariado executivo e qual a língua de partida mais utilizada e em que tipo de documentos. Crê-se ainda, que tal verificação pode contribuir para a construção de planos de ensino de disciplinas de tradução diversificados, visto que foca o trabalho do secretário em um ambiente diferente daquilo que se observa como tendência, ou seja, o mercado privado.

Em termos de estruturação, este estudo está dividido em cinco seções, a primeira esta Introdução, momento em se apresenta a problemática, os objetivos e justificativa da pesquisa. Na sequência, tem-se a Fundamentação Teórica, dividida em 3 subseções as quais tratam da Arte da Tradução, da Evolução das atividades desenvolvidas pelo Secretário no ambiente organizacional no Brasil e da Aplicação da Competência Tradutória no Ambiente de Trabalho do Secretário Executivo. Na

*Revista Expectativa, v.8, n. 8, p. x-x, 2009.*

terceira seção são definidos os Procedimentos Metodológicos e, na quarta, expõe-se a apresentação e Análise dos Dados e Resultados. As Considerações Finais, seguida das Referências finalizam esta pesquisa.

## **2 PRODECIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa de campo foi qualitativa, no qual foi aplicado questionário com 07 perguntas fechadas distribuídos via e-mail entre 09 secretárias executivas. Questionário este administrado num pequeno universo de organizações do ramo alimentício de grande porte da região oeste do Paraná. Optou-se por selecionar apenas esta amostra por considerar que este ramo, segundo o IBGE (2005) teve grande destaque no desenvolvimento regional do agronegócio representando também um segmento forte para inserção do secretário executivo no mercado de trabalho. Dentro das empresas optou-se ainda por aplicar o questionário apenas para as secretárias executivas do nível da gerência/diretores por abrangerem mais conhecimentos e responsabilidades dentro da hierarquia de uma empresa de médio e grande porte.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Das nove profissionais abordadas, sete contribuíram para esta pesquisa e responderam o questionário enviado, ou seja 77%, todas atuam como Secretariado Executivo.

Na primeira questão foi perguntado qual a formação profissional e mais uma vez foi constatado que nem todas as profissionais possuem formação na área, pois 3 (três) são formadas no curso de Administração de Empresas (das quais duas atuam na área há mais de 14 anos), e 4 são formadas em Secretariado Executivo.

Na sequência foi questionado quanto tempo elas exercem a profissão se Secretária Executiva, pois 2 atuam há mais de 14 anos na área, e 5 atuam há menos de 4 anos na área.

A terceira questão foi elaborada em forma de tabela e perguntava: Com que frequência estas situações geram conflitos:

	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Nunca
--	--------	----------------	----------	-------

Comunicação Equivocada				
Ao delegar tarefas				
Ao receber tarefa				
Ao se reportar as hierarquias superiores				
Ao se dirigir a hierarquias inferiores				

Nas respostas, observou-se que a comunicação equivocada é a mais crítica, uma vez que, segundo estas profissionais, ela gera conflitos com grande frequência, ou sempre. Depois deste fator foi considerada com relevância menor a delegação de tarefas, e na seqüência, situações em que o profissional se dirige a hierarquias inferiores, fatores que segundo os dados coletados, às vezes podem colaborar para a geração de conflitos.

Esta informação confirma a importância do processo de comunicação e a influência das características individuais e também dos objetivos dos envolvidos, uma vez que, se os objetivos não são comuns, a possibilidade de conflito é ainda maior.

A questão de número 4 questionava como você se sente nas situações conflituosas e trouxe as seguintes alternativas:

- ( ) Oprimido, incapaz, impotente, sem esperanças, desamparado, desmotivado.
- ( ) Generoso, faz pelos outros, espírito altruísta, calmo e compassado.
- ( ) Zangado, crítico com as atitudes dos outros e não com as próprias.
- ( ) Arrogante, irônico, autoritário, desafiado

Tem alguma reação aqui não citada:

---

---

Seis das sete profissionais evidenciam o lado negativo do conflito, que envolve sentimentos como de impotência e opressão, e pode-se perceber aqui o conflito intrapessoal. Porém, ao complementar a resposta, elas comprovam que a formação do Secretário Executivo e o seu perfil atual vai além das funções rotineiras de transmitir mensagens para que os executivos providenciem a solução para os conflitos, pois todas as respondentes alegam que mesmo com esta sensação, buscam manter a postura profissional e racionalmente encontrar a solução para o conflito,

sempre pensando no benefício mútuo, o que comprova que um conflito pode proporcionar conseqüências positivas.

Observa-se a partir dos dados coletados, que o domínio dos sentimentos, em muitas situações relacionados aos valores, crenças e objetivos individuais, contribui para o crescimento pessoal e profissional, e o fato de mediar o conflito de maneira positiva, buscando o benefício de todos, principalmente da organização.

Na questão número 5, foi abordado as atitudes tomadas diante de uma situação conflituosa sendo elaborada a seguinte questão: Que tipo de decisões você toma para situações conflituosas?

As opções de escolhas dadas no questionário como as possíveis maneiras de se lidar com tais situações são as mesmas apresentadas por Falk (2000). Assim, foi apontado pelas profissionais a opção que reafirma o identificado na questão anterior, que o fator de colaborar de um modo assertivo e cooperativo de maneira que atenda os anseios de ambos, envolvendo concordância em se enfrentar o conflito, buscando identificar as preocupações de maneira a encontrar alternativas que satisfaçam ambos.

Esta resposta mencionada por todas as respondentes como a forma que as mesmas utilizam no seu dia-a-dia para lidarem com os conflitos no seu ambiente de trabalho, reafirma a competência do profissional de Secretariado Executivo para atuar como gestor de equipes e intermediador entre os níveis hierárquicos da organização.

Este aspecto fica ainda mais evidente, com a questão seguinte de número 6 na qual questiona sobre os motivos que fazem com que os conflitos sejam gerados, podendo elas escolherem pelas opções:

- ( ) Despreparo profissional específico para gerenciar conflitos, falta de conhecimento, inexperiência, falta de responsabilidade.
- ( ) Falta de comunicação.
- ( ) Imaturidade, sensibilidade, ingenuidade.
- ( ) Preconceito de hierarquias, receio de cobrança.
- ( ) Falta de educação e respeito entre os colegas.
- ( ) Diferentes valores, senso de justiça, falta de caráter.

Elas apontam como fator principal sendo o despreparo profissional e falta de comunicação.

Finalmente, a questão de número 7 questiona quais as atitudes poderiam ser tomadas para evitar os conflitos, apontando as seguintes atitudes:

- ( ) Faria uma abordagem diferente de comunicação.
- ( ) Teria uma conduto diferente frente aos colegas de trabalho.
- ( ) Expressarias sentimentos.
- ( ) Buscaria respaldo, treinamento.
- ( ) Sempre abordaria os assuntos de forma direta.

Assim, a comunicação foi destacada novamente, desta vez a indicando como principal recurso na administração de conflito o que exige que o profissional aperfeiçoe constantemente sua capacidade de comunicação, como foi identificado na pesquisa bibliográfica.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da realização deste estudo, percebe-se que um dos maiores problemas causadores dos conflitos organizacionais está relacionado com a comunicação, como demonstra o resultado da pesquisa realizada, seja no mesmo nível hierárquico ou entre níveis diferentes, entre Secretário/Gerência ou Secretário e níveis inferiores.

Desse modo, percebe-se que a comunicação ou a falta dela no ambiente de trabalho é um dos principais fatores que reflete na relação de conflito dentro da organização, e que essas relações podem ser positivas ou negativas, influenciando diretamente nas rotinas e no comportamento organizacional, definindo até mesmo o modo de pensar, sentir e resolver problemas internos e externos.

Também se entende que o Secretário Executivo possui um perfil apto para mediar às situações conflituosas, já que os profissionais que participaram da pesquisa alegam que procuram manter postura profissional para racionalmente encontrar a solução para o conflito, sempre pensando no benefício mútuo, revelando assim, o lado positivo do conflito.

Para a elaboração desta pesquisa algumas situações se configuram como limitações dentre elas, a falta de bibliografia que aborde o lado emocional do profissional. Outra limitação encontrada foi à forma de aplicação do questionário, encaminhado via e-mail para empresas de grande porte do ramo alimentício da região



oeste do Paraná. Acredita-se que se a abordagem fosse realizada em forma de entrevista proporcionaria maior interação com a população da pesquisa, porém considerando o pouco tempo optou-se pelo questionário via e-mail, impedindo maior contato e entendimento do profissional para analisar seu lado emocional.

Para estudos futuros, sugere-se a realização e aprofundamento de pesquisa que aborde o lado humano do Secretário Executivo. A ideia inicial visava analisar o equilíbrio emocional deste profissional, mas diante da falta de bibliografias e tempo hábil para explanar este assunto a pesquisa se direcionou para o profissional como mediador de conflitos, estudando somente um dos fatores que atinge o equilíbrio emocional do profissional.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, R. B.; AMBONI, N. **Projeto pedagógico para cursos de administração**. São Paulo: Makron Books, 2002.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. **Gestão Organizacional e o perfil do Secretário Executivo**. Revista Expectativa. Toledo: edunioeste, v.3, n.3, 2004, p. 07-08.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; LOTTE, Roseli Immig, **Reflexões teóricas sobre a importância da comunicação na profissão de Secretariado Executivo**. Revista Expectativa. Toledo/PR: edunioeste, v.5, n.5, 2006.

BORTOLOTTO, Raquel Maria; RINALDI, Rúbia Nara. **O ensino superior de Secretariado Executivo na região sul do Brasil**. [www.unioeste.br/cursos/cascavel/pedagogia/.../Artigo%2016.pdf](http://www.unioeste.br/cursos/cascavel/pedagogia/.../Artigo%2016.pdf). Acesso em 14/06/2009.

BOWDITCH, James L. **Elementos do Comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1992.

CARVALHO, Antonio Pires de. **Manual do Secretário Executivo**. São Paulo: D`Livros Editora, 1998.

D'ELIA, Maria Elizabete. **Profissionalismo: não dá pra não ter**. São Paulo: Gente, 1997, 110p.

DIRETRIZES CURRICULARES. Parecer CNE/CES 67, de 11 de março de 2003. [www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc](http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc) . Acesso em: 14/06/2009.

FALK, Maria Lúcia Rodrigues. **A Competência Gerencial nos Conflitos Interpessoais**. 2000. 162F. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

FERNANDES, Fernanda Pires. **Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais**. 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

FLEURY, Maria T. e FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1996.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O Livro Azul da Secretária Moderna**. 20 ed. São Paulo: Érica, 2002. p.17-42.

IBGE. Demografia das Empresas 2005. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica. V. 6. Disponível em: [HTTP://www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) Acesso em 05/06/2009.

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. **Administração e Liderança em Enfermagem teoria e prática**. 4. Ed. Artmed: São Paulo, 2005. 477p.

PUCCI, V. R. **Competências Gerenciais: Significado e Importância**. 2000. 203f. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

SECRETÁRIAS hoje, gerentes hoje. Today's Secretaries, Today's Managers" - Revista The Secretary - junho/julho/95, editada pela PSI - Professional Secretaries International. <http://www.fenassec.com.br/artigos/art11.htm>. Acesso em 03/06/2009.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.