

O secretário executivo e a gestão de conflitos: evidências empíricas

Jucélia Ferreira da Silva Costa*, Daniela Giareta Durante**

Resumo

A dinâmica do mundo dos negócios requer dos profissionais flexibilidade para se adaptar às mais diversas situações. Os conflitos, positivos e negativos, estão presentes na rotina das pessoas, podendo ser observados em qualquer ambiente. Este estudo volta-se para a análise dos conflitos no âmbito do trabalho do secretário executivo, buscando saber como esses profissionais administram os conflitos no ambiente de trabalho. Para tanto, fez-se um levantamento de dados com profissionais graduados e atuantes da área. A abordagem da pesquisa é qualitativa e descritiva. Para a coleta de dados, utilizou-se questionário, para a análise das questões objetivas, utilizou-se a descrição de frequência e para as dissertativas, a análise de conteúdo. Os resultados possibilitam considerar que os conflitos de fato permeiam o trabalho secretarial, sobretudo os de relacionamento e os de tarefas, e geralmente ocorrem no nível interpessoal. Tais conflitos surgem por várias razões, tendo evidência as causas relacionadas com as falhas na comunicação e na interpretação de infor-

mações. Quanto às estratégias que são adotadas no gerenciamento, prevalece a postura de colaboração. Conclui-se com a importância de o secretário ter competências interpessoais e comunicativas bem desenvolvidas para mediar assertivamente as relações e reduzir os efeitos negativos dos conflitos.

Palavras-chave: Gestão de conflitos. Secretário executivo. Competência interpessoal.

Introdução

Os conflitos são situações de oposição entre pessoas ou grupos, podendo gerar indisposição no relacionamento entre os envolvidos. Trata-se de um choque de motivos ou de informações distintas de uma competição entre pessoas, forças ou ideias, dependendo da assimilação que cada pessoa tem dos eventos. Por isso, fazem parte dos negócios e dos profissionais (DUBRIN, 2008; ROBBINS, 2010).

* Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Internacional Signorelli. Técnica em Secretariado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará. E-mail: jucelia2309@gmail.com

** Graduada em Secretariado Executivo Bilingue. Especialista em Pedagogia Empresarial e em Gestão Secretarial. Mestra em Desenvolvimento. Professora efetiva do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. E-mail: danielagiareta@gmail.com

No secretariado executivo, conflitos são facilmente percebidos, visto que o trabalho inclui contato direto e permanente com fornecedores, clientes, direção, colegas, que têm experiências, conhecimentos, necessidades, valores e informações distintas, tornando-se um campo fértil para a ocorrência de conflitos. O secretário moderno faz a conexão dos processos da organização com o mundo globalizado e deve ser um agente facilitador: a) nos relacionamentos interpessoais e intergrupais; b) no gerenciamento das informações; c) na administração dos processos de trabalho; d) na preparação e organização dos meios para que as soluções sejam efetivas (NEIVA; D'ÉLIA, 2009; NONATO JÚNIOR, 2009; DURANTE; SANTOS; DALPAZ, 2010).

Klaus e Bíscoli apresentam atividades que fazem parte do dia a dia dos secretários, sendo que boa parte delas depende de interações interpessoais, como “gerenciamento de informações, comunicações, suprimentos, planejamentos, logística, políticas administrativas, relação com funcionários, administração de conflitos, finanças, relações com a comunidade, treinamento, ações e resultados” (2012, p. 15).

Desse modo, o desafio do secretário executivo excede leitura, triagem e encaminhamento de informações, é necessário conectá-las, tendo como diretriz o conhecimento global. Como profissional que atua ao lado do poder decisório e na posição estratégica de ponte, o secretário é uma das linhas de frente da organização (NEIVA; D'ÉLIA, 2009).

Nesse contexto é que surgiu o interesse em pesquisar a atuação dos secretários no gerenciamento de conflitos, tendo a seguinte pergunta norteadora: Como os profissionais de secretariado executivo administram os conflitos no ambiente de trabalho? Os objetivos específicos são: a) identificar os tipos de conflitos que ocorrem no cotidiano do secretário executivo; b) identificar as principais causas dos conflitos existentes na rotina do secretário executivo; c) verificar as estratégias utilizadas pelos profissionais de secretário executivo na resolução de conflitos.

Essa abordagem justifica-se pela forte presença do fenômeno conflito no cotidiano das empresas, tendo os secretários, pelas características do seu trabalho, o papel de mediar as relações, como apontado em estudos anteriores de Durante, Santos e Dalpaz (2010), Machado e Terra (2011) e Moreira e Olivo (2012), entre outros autores. Além disso, justifica-se porque a profissão cresce no Brasil, acompanhando a dinâmica econômica do país, fato que é constatado tanto em termos de emprego formal quanto em crescimento da produção nacional.

Estudo realizado por Santos e Moretto (2011), com levantamento de dados secundários do emprego formal com base em informações da Relação Anual de Informações Sociais, do Ministério do Trabalho e Emprego, constatou que no período 2003-2010 a profissão de secretariado executivo conquistou um aumento de 61% no total de emprego formal, além de um crescimento positivo em todas as regiões brasileiras, evidenciando sua consolidação no mercado formal.

Para embasar este estudo, fez-se a revisão na literatura acerca de conflitos, especialmente acerca dos tipos, causas e estratégias de solução. Essa revisão encontra-se na segunda seção, a seguir. Na sequência, foi realizado levantamento de dados diretamente com profissionais graduados e atuantes na área. Os procedimentos adotados no levantamento encontram-se descritos na terceira seção. Na quarta seção, apresenta-se os dados obtidos com os sujeitos da pesquisa e a respectiva análise. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões do estudo.

Os conflitos

Os conflitos estão presentes no cotidiano das pessoas. Robbins define conflito como um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (2010, p. 437). De modo semelhante, Newstrom conceitua como sendo “um processo interpessoal que surge de discordâncias em torno das metas a serem obtidas ou dos métodos utilizados para alcançá-las” (2008, p. 251).

O fenômeno ocorre no nível particular, quando o indivíduo tem de escolher entre uma ou mais alternativas, interpessoal ou intergrupar (DUBRIN, 2008). Robbins (2010, p. 438) classifica os conflitos em funcionais, disfuncionais, de tarefa, de relacionamento e de processo, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação dos conflitos

Conflito	Classificação
Funcionais	Contribuem para o melhor desempenho do grupo. Entende-se que esses conflitos impulsionam a busca por melhorar as tarefas e o comportamento, levando os indivíduos a mudanças.
Disfuncionais	Tendem a dificultar o desempenho do grupo. Nesse caso é fundamental identificar os motivos que levaram ao processo de divergência.
De tarefa	Surgem em relação aos desacordos relacionados aos objetivos do trabalho.
De relacionamento	Dizem respeito à convivência entre os indivíduos.
De processo	Relacionados às divergências sobre a forma como as atividades devem ser executadas.

Fonte: adaptado de Robbins (2010, p. 438).

Conforme Robbins (2010), nos conflitos funcionais, os envolvidos devem respeitar as opiniões dos oponentes. Os conflitos disfuncionais são motivados pelas pessoas com ambição competitiva, quando manipulam situações favoráveis a elas próprias. Os conflitos de tarefa demonstram efeitos positivos no desempenho, por estimular a discussão de ideias que ajudam o grupo a produzir melhores resultados. Em relação aos conflitos de relacionamento, segundo o autor, são quase sempre disfuncionais, pois o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes a esse tipo de embate aumentam o choque de personalidades e reduzem a com-

preensão mútua, impedindo a realização das tarefas organizacionais. Os conflitos de processo abordam os aspectos associados aos processos inerentes às atividades organizacionais.

Nascimento e Sayed (2002) diferenciam quatro níveis dos conflitos: latente, percebido, sentido e manifesto. As autoras entendem que o conflito latente depende de determinados interesses, e os envolvidos ainda não se conscientizaram deles. No conflito percebido, seus elementos têm consciência da existência do conflito, porém ainda não expressaram qualquer reação. O conflito sentido é tratado de forma consciente pelos seus participantes. Já no conflito manifesto, além da ciência de ambas as partes, pessoas externas ao conflito começam a percebê-lo, podendo interferir na dinâmica da organização.

Newstrom (2008), igualmente, estabelece níveis de conflitos: a) intrapessoal – apesar de ser menos comum, ocorre quando a pessoa adota papéis conflitantes; b) interpessoal – quando o evento afeta as emoções de uma das partes, já que as pessoas têm necessidade de proteger sua autoimagem e autoestima; c) intergrupar – quando um grupo, com opinião diferente, procura enfraquecer o outro, adquirir poder ou melhorar sua imagem.

A natureza dos desacordos está ligada à maneira que cada indivíduo irá assimilar as informações diferentes, as definições contraditórias de problemas, situações ou dados relevantes aos processos organizacionais. Portanto, para evitar que os problemas aumentem ou se prolonguem, é essencial conhecer

as circunstâncias em que o conflito se originou, ou seja, as suas causas (MOSCOVICI, 2007).

Causas dos conflitos

Quando se identifica o motivo do surgimento do conflito, é mais fácil entendê-lo e gerenciá-lo. Para Mazulo,

[...] os conflitos surgem nas formas mais simples, de um pequeno gesto a uma palavra impensada. Se deixarmos, eles podem tomar um vulto enorme que levará a ambientes desagradáveis (2010, p. 154).

Os conflitos surgem não apenas de divergências oriundas de metas e de procedimentos de trabalho, mas também de resultados de tarefas que dependem de outras pessoas para sua conclusão, de funções similares, das diferenças entre personalidades, de falhas na comunicação e informações, de estresse pessoal e de diferenças relacionadas com atitudes, crenças, percepções e experiências (NEWSTROM, 2008; NASCIMENTO; SAYED, 2002).

Carvalho et al. (2009) apresentam três condições antecedentes que tendem a gerar conflito: diferenciação dos grupos, recursos compartilhados e atividades interdependentes. O primeiro antecedente está relacionado ao crescimento da empresa, pois à medida que ela cresce fica mais complexa, exigindo áreas e grupos mais especializados. A segunda condição refere-se aos recursos disponíveis, visto que a qualquer momento situações podem gerar mudança de recursos, e quando um grupo necessita aumentar seus recursos, outro grupo terá de abrir mão de parte dos recursos

que dispõe. A interdependência, terceira condição, diz respeito à dependência que existe entre os grupos para realizar suas atividades, isto é, quando um grupo só pode iniciar seu trabalho quando o outro encerrar sua parte.

Carvalho et al. (2009) explicam que os conflitos podem surgir por causas reais e emocionais. As reais “envolvem divergências acerca de políticas, normas, propriedades, recursos, papéis e relações formais entre as partes”, exigindo negociações, soluções e até mesmo intervenção de uma terceira parte neutra. As emocionais “compreendem sentimentos negativos entre as partes, como desconfiança, desprezo, ressentimento, medo, rejeição” (2009, p. 26), o que exige uma reestruturação das percepções dos oponentes e um tratamento do sentimento existente, além de intervenção cuidadosa de uma pessoa especializada e habilitada para essa função.

São diversas as razões de um conflito, mas é imprescindível que o gestor faça uma análise do acontecimento para entender sua causa e, só então, buscar resolver da forma mais adequada. Nem sempre o fato gerador do conflito poderá ser extinto, mas, geralmente, os impactos negativos podem ser minimizados, quando adequadamente gerenciados.

Gestão de conflitos

Apesar de os conflitos serem considerados negativos, dependendo dos métodos de solução aplicados, eles poderão gerar resultados positivos. Isso porque, no âmbito organizacional, os conflitos são compreendidos como um processo

interpessoal que tem início nas ideias diferentes em torno das metas e dos métodos utilizados para atingir os objetivos (NEWSTROM, 2008). Por isso, os conflitos são responsáveis por várias situações que podem modificar a estabilidade no ambiente laboral, mas também podem agir de maneira a estimular o potencial inovador dos indivíduos.

Como fator positivo, Moscovici (2007) explica que os conflitos ajudam a prevenir a estagnação da empresa que naturalmente ocorre quando os grupos são concordantes, estimulam o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, favorecem a discussão e, com isso, a identificação de problemas e soluções. Portanto, se bem aproveitados, eles são a base para mudanças pessoais, grupais e sociais.

De maneira semelhante, Wagner (2012) apresenta os aspectos positivos resultantes dos conflitos: podem diminuir tensões entre as pessoas e melhorar as relações; permitem a liberdade de expressão e opinião; motivam a busca por mudanças; estimulam o *feedback*; favorecem o estabelecimento de identidade, ao esclarecer diferenças e fronteiras entre as pessoas.

Contudo, para aproveitar os benefícios que os conflitos podem gerar, é preciso gerenciá-los adequadamente, incluindo a correta percepção e o direcionamento de cada evento. Nascimento e Sayed (2002, p. 54) explicam que, para uma resolução eficaz dos conflitos, é necessário o desenvolvimento de alguns passos: a) criar uma atmosfera afetiva; b) esclarecer as percepções; c) focalizar em necessidades individuais e compar-

tilhadas; d) construir um poder positivo e compartilhado; e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado; f) gerar opções de ganhos mútuos; g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada; h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Com base nesses passos, percebe-se que o indivíduo que pretende solucionar alguma situação de oposição deve obter muitas informações sobre o conflito, verificando até aonde se quer chegar com sua gestão, além disso, deve prever as condições e as possibilidades que poderão ser explicitadas pela outra parte, para que então já tenha se preparado com respostas, sugerindo, assim, estratégias de negócio. A administração das situações de conflito é essencial tanto para as

pessoas como para as organizações, pois serve como fonte geradora de novas alternativas de comportamento, visto que são as tensões, as diferentes percepções e os interesses distintos das partes envolvidas que fomentam oportunidades de crescimento bilateral.

Robbins (2010) apresenta estratégias para a resolução de conflitos e sua relação com os estilos de gestão que os gestores podem apresentar durante o processo de resolução dessas divergências. Essas estratégias representam a predisposição que o indivíduo irá apresentar quando precisar agir nessas situações. Tais estratégias são classificadas entre as dimensões assertividade e cooperação, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégias e estilos de gestão de conflitos

Estratégia	Estilo de gestão de conflitos	Descrição
Competição	Assertiva e não cooperativa	Foco na satisfação dos próprios interesses, não importando o impacto que isso possa causar sobre as outras partes do embate.
Colaboração	Assertiva e cooperativa	Ambas as partes envolvidas no embate desejam satisfazer os interesses de todos, de forma a alcançar resultados bilaterais.
Evitamento ou fuga	Não assertividade e não cooperativa	Acontece quando uma pessoa percebe que o conflito existe, porém, em vez de procurar resolvê-lo, suprime-o ou ignora-o, isto é, evita o conflito.
Acomodação	Não assertividade e cooperativa	Situação em que uma das partes sacrifica seus interesses essenciais em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento dos oponentes.
Compromisso	Posição intermediária entre os dois estilos	Nesta situação, não há vencedores ou vencidos, mas uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça, apenas parcialmente, os interesses de ambas as partes, isto é, uma solução de compromisso.

Fonte: adaptado de Robbins (2010, p. 442).

Robbins ressalta que “[...] durante um conflito as estratégias podem mudar se as partes conseguirem compreender o ponto de vista do outro ou quando res-

pondem emotivamente ao comportamento do outro” (2010, p. 442). Ainda, podem ser utilizadas técnicas para administrar os conflitos (Quadro 3).

Quadro 3 – Técnicas de administração de conflitos

Administração de conflitos	
Resolução de problemas	Promover reuniões entre os oponentes, objetivando identificar o problema para resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
Metas superordenadas	Estabelecer metas que, para serem atingidas, exijam o envolvimento das partes em conflito.
Expansão de recursos	Relacionada à solução ganha-ganha, pois quando os recursos são escassos, sua expansão pode satisfazer a organização como um todo.
Não enfrentamento	Eliminar o conflito ou livrar-se dele.
Suavização	Buscar minimizar as diferenças entre as partes oponentes, enfatizando seus interesses comuns.
Concessão	Cada oponente tem que abrir mão de algo que considera valioso.
Comando autoritário	A administração precisa usar seu poder para resolver o conflito e, depois, informar seu posicionamento às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de modelagem comportamental para alterar as atitudes e os comportamentos que causam conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da empresa e nos padrões de interação entre as partes conflitantes por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.

Fonte: adaptado de Robbins (2010, p. 444).

A administração de conflitos consiste na escolha e implementação das técnicas mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. Para tanto, é necessário que as partes conflitantes expressem suas frustrações e reconheçam que são mutuamente dependentes umas das outras. A preocupação após a resolução do conflito deve ser direcionada ao custo-benefício, no sentido de fortalecer o relacionamento entre os oponentes sobre a situação em questão. Sendo assim, deve-se privilegiar a relação harmoniosa dos atores envolvidos nos conflitos, ga-

rantindo a produtividade da empresa (MOSCOVICI, 2007).

Metodologia da pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009). Na pesquisa descritiva, fez-se a descrição de como ocorrem os conflitos

no ambiente de trabalho, mediante o levantamento das opiniões dos sujeitos da pesquisa (GIL, 2009).

No tocante ao método utilizado, inicialmente, fez-se a revisão na literatura disponível sobre conflitos no ambiente de trabalho. Para aprimorar a compreensão desse fenômeno, fez-se o levantamento de dados empíricos diretamente com profissionais de secretariado executivo. A pesquisa de levantamento é utilizada em estudos exploratórios e descritivos, podendo ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo). Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento ou cuja opinião se quer conhecer (GIL, 2009).

O universo estudado consistiu nos profissionais com formação em Secretariado Executivo e que, no momento da coleta de dados, estavam trabalhando na área, situação comprovada pelo registro na carteira profissional. Dada a amplitude do universo, em território nacional, fez-se a delimitação adotando uma amostra. A delimitação recaiu aos profissionais de secretariado graduados pela Universidade Federal do Ceará (UFC), no período de 2004 a 2014, que totalizam 183 sujeitos. Essa escolha foi feita por entender que esses profissionais seriam de mais fácil acesso, já que a UFC possui o contato dos ex-alunos. O período foi eleito por ser o mais recente, caso em que os contatos poderiam ainda estar atualizados. Assim, para participação na pesquisa, o sujeito deveria atender aos seguintes critérios:

- a) ser graduado em Secretariado Executivo;
- b) ter concluído o curso na UFC no período 2004-2014;
- c) estar atuando na área secretarial, com vínculo empregatício na função de secretário executivo ou similar, ou ser servidor público com cargo de secretário executivo.

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário, adotado por possibilitar acesso a um número maior de sujeitos, sem a necessidade de o pesquisador estar presente para obter as informações (SEVERINO, 2007).

Para a elaboração do questionário, procurou-se por instrumentos já validados em outras pesquisas, especialmente em artigos, dissertações e teses. Porém, os instrumentos encontrados não tinham relação com os propósitos desta pesquisa, e os encontrados em artigos não estavam disponibilizados. Embora se tenha contactado alguns autores por e-mail, não se obteve sucesso. Assim, com base na fundamentação teórica deste trabalho, partiu-se para a elaboração de questões que pudessem abranger os objetivos da pesquisa.

O questionário foi organizado, então, em quatro partes: a primeira parte composta por onze questões para levantar o perfil dos sujeitos (idade, gênero, ano de graduação, tempo de experiência, entre outros dados de identificação), garantindo que os sujeitos atendessem aos critérios de participação da pesquisa. A segunda parte levantou os tipos de conflitos existentes no cotidiano do secretário e foi composta por seis questões, cinco obje-

tivas e uma dissertativa. A terceira parte tratou de identificar as principais causas do surgimento de conflitos na rotina do profissional, mediante uma questão com 27 opções de resposta, cada opção dizia respeito a uma causa apontada pela literatura. A quarta e última parte, sobre as estratégias adotadas para o gerenciamento dos conflitos, foi composta por duas questões, uma objetiva e outra dissertativa. Ao todo, o questionário compreendeu vinte questões. O questionário foi elaborado por meio da ferramenta Google Forms, disponibilizada pela Google em sua página na internet, e que possibilita o envio e o retorno *on-line*, tornando-se, por isso, ser mais prático.

Com o questionário estruturado, partiu-se para a realização do pré-teste, que foi realizado com oito estudantes do sétimo semestre de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, no mês de maio de 2015. As respostas foram analisadas e observou-se que eram necessários alguns ajustes. Realizados os ajustes, o questionário foi disponibilizado ao público-alvo. Na coordenação do curso de Secretariado Executivo da UFC, foi obtida uma lista com nomes e contatos eletrônicos dos egressos do período 2004-2014, totalizando 183 graduados com e-mail cadastrado. Foi enviada correspondência eletrônica a todos, convidando-os a participar e disponibilizando o *link* para acesso ao preenchimento do questionário. Dos 183 e-mails enviados, quarenta retornaram com erro no endereço, especialmente aqueles com extensão UFC (exemplo: dddddd@ufc.br), provavelmente, por estarem inativos. Além disso, o questionário

foi disponibilizado em quatro grupos na rede social Facebook, nas páginas Secretariado Executivo UFC, Secretário Executivo do Brasil, Secretariado Executivo e Secretariado-UFC-2012.1. Tanto por e-mail como pelo Facebook, o questionário foi disponibilizado no dia 4 de junho de 2015, solicitando retorno em cinco dias. Completado esse período, dezoito sujeitos enviaram resposta. Diante do pequeno número, foram reencaminhados e-mails e feitas novas chamadas no Facebook. No dia 17 de junho, a coleta foi encerrada com o retorno total de 25 respondentes.

De posse dos dados, partiu-se para a análise. Nessa etapa, os dados foram organizados por questão. Nas questões objetivas, foram somadas as frequências com que cada alternativa apareceu. Com isso, foram identificadas as respostas predominantes em cada questão, fazendo-se a descrição e a análise qualitativa com base no referencial teórico. Nas questões dissertativas, primeiramente, todas as respostas foram lidas e depois agrupadas por similaridades de conteúdo, sendo então interpretadas, conforme orientação de Bardin (1977). Na sequência, foi feita a descrição qualitativa e a interpretação. Alguns dados foram dispostos em tabelas para melhor visualização. Os resultados obtidos são apresentados e analisados a seguir.

Apresentação e análise dos resultados

Quanto ao perfil dos sujeitos participantes da pesquisa, obtido na primeira parte do questionário, dos 25 sujeitos, três são do gênero masculino e 22 do

feminino. A faixa etária varia de 22 a 45 anos de idade, sendo a predominância (56%) entre 26 e 30 anos. O período do término do curso de Secretariado Executivo na UFC ocorreu entre 2006 e 2014, sendo um (4%) em 2014, onze (44%) em 2013, quatro (16%) em 2012, três (12%) em 2011, dois (8%) em 2010, três (12%) em 2009, e um (4%) em 2006.

Em relação ao cargo atual registrado na carteira profissional, obtiveram-se os dados constantes na Tabela 1, sendo que o registro com maior incidência foi no cargo de secretária executiva. Destaca-se que dezenove respondentes informaram ter registro profissional de secretário executivo.

Tabela 1 – Cargo registrado em carteira profissional

Cargo	Frequência
Secretária executiva	11
Secretária	5
Assistente administrativo	3
Assessor financeiro	1
Recepcionista	1
Coordenador de controle acadêmico	1
Assessor técnico institucional	1
Sem carteira assinada	1
Não informado	1

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Em relação ao ramo de atividade das empresas em que os sujeitos estão vinculados, doze respondentes (48%) informaram que atuam na administração pública, quatro (16%) na educação,

quatro (16%) na prestação de serviços, três (12%) na construção civil, um (4%) no comércio varejista e um (4%) na área da saúde. A maioria das empresas (68%) localiza-se na cidade de Fortaleza, cinco em outras cidades do Ceará, uma em Campina Grande, na Paraíba, e uma em Recife, em Pernambuco.

Quanto ao porte das empresas, percebeu-se que variava entre pequeno, médio e grande porte, considerando o número de funcionários. O setor em que os sujeitos estão trabalhando é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Setor em que trabalha

Setor	Frequência
Administrativo	13
Administrativo e financeiro	4
Administrativo e diretoria	3
Administrativo e gestão de pessoas	2
Administrativo e corporativo	1
Administrativo e segurança	1
Todos os setores	1

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que os 25 sujeitos trabalham no setor administrativo, e 48% deles agregam atividades de outros setores, sendo que parte significativa dos profissionais (48%) está na administração pública. No tocante ao tempo de experiência na área secretarial, varia de menos de um ano a mais de cinco anos, destacando-se que nove (36%) sujeitos exercem a função há mais de cinco anos, e os demais por períodos menores. Todos são formados em Secretariado Executivo

e atuantes na área, por isso, atendem aos critérios de participação no estudo.

Tipos de conflitos no cotidiano secretarial

Quando interrogados sobre a frequência com que se deparam com conflitos no ambiente de trabalho, quinze (60%) sujeitos responderam que se deparam com frequência, nove (36%) responderam que às vezes percebem a existência, e somente um (4%) declarou que raramente nota a existência de conflitos. Assim, confirma-se que os conflitos de fato estão presentes no cotidiano, podendo ser notados em qualquer ambiente em que pessoas estejam, tal como alerta Robbins (2010).

Os tipos de conflitos que ocorrem com frequência foram elencados na Tabela 3.

Tabela 3 – Tipos de conflitos

Tipos	Frequência
Surgem das relações entre os indivíduos	64%
Surgem em razão das divergências sobre as formas de executar as atividades	60%
Dificultam o desempenho do grupo	36%
Surgem de desacordos relacionados aos objetivos do trabalho	32%
Contribuem para o melhor desempenho do grupo	20%

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Para a maioria (64%) dos sujeitos, os conflitos são os de relacionamento, ou seja, interpessoais, conforme Newstrom

(2008), seguidos dos conflitos que são originados pela forma diferente dos envolvidos realizarem as atividades (60%). A alta frequência desses conflitos na rotina secretarial pode ser justificada pelo fato de o profissional interagir com vários processos organizacionais e pessoas, recebendo e transmitindo informações entre os grupos e seus superiores. Além disso, na atividade de assessoria, é comum se deparar com pessoas de estilos e personalidades diferentes, cada um com seu modo de pensar e agir, ou seja, realizar as atividades pode originar conflitos de tarefa e processo (ROBBINS, 2010).

Dos cinco tipos de conflitos constantes na Tabela 3, quatro têm enfoque negativo ao bom andamento do trabalho, e esses foram os mais citados pelos sujeitos. Para complementar a análise, os sujeitos foram convidados a relatar as contribuições positivas e negativas dos conflitos. Expressaram de maneira livre as situações conflituosas e como se dão os retornos desses eventos. Com base nas respostas de 23 sujeitos, pois dois não responderam, percebeu-se que, na maioria das situações (52%), os conflitos são classificados como sendo negativos, por afetarem negativamente os relacionamentos entre os indivíduos. Para 30% dos sujeitos, os conflitos são considerados positivos, pois motivam os oponentes a buscarem resolver da melhor forma possível os conflitos, para que todos possam sair ganhando. Somente quatro (17%) sujeitos consideram os conflitos tanto negativos quanto positivos.

Nesse contexto, Newstrom (2008) explica que, dependendo da maneira como são tratados, os conflitos poderão resul-

tar em ganhos positivos. Isso porque, no ambiente organizacional, os conflitos são considerados, na maioria das vezes, como um processo interpessoal que tem início nas diferentes ideias em torno tanto das metas como dos métodos utilizados para atingir os objetivos.

Os sujeitos também foram perguntados sobre os tipos de conflito: latente, percebido, sentido e manifesto, segundo a classificação adotada por Nascimento e Sayed (2002). Todos os tipos foram citados como presentes no cotidiano das relações de trabalho dos sujeitos, no entanto, a predominância ocorreu com o conflito sentido, que é aquele tratado de forma consciente pelos envolvidos.

No tocante aos níveis do conflito (NEWSTROM, 2008), ele pode ser intra-pessoal, no próprio indivíduo, interpessoal, entre funcionários, ou intergrupar, entre os grupos quando estão competindo entre si. Os três níveis foram citados pelos sujeitos, com predominância do interpessoal, reafirmando que os conflitos mais frequentes são os que surgem das relações entre indivíduos. Esses conflitos afetam profundamente as emoções dos indivíduos, quando eles tentam proteger a própria imagem de danos provocados pelos outros, para garantir a autoestima.

Com base no exposto até aqui, pode-se considerar que os conflitos permeiam o trabalho secretarial, especialmente os de relacionamento, que afetam a convivência entre os colegas de trabalho, e os de tarefas, ou seja, aqueles que se não gerenciados adequadamente interferem negativamente no trabalho. Além disso, os conflitos são, geralmente, do tipo sentido e de nível interpessoal.

Causas geradoras de conflitos e estratégias utilizadas no cotidiano secretarial

Tendo em vista que os conflitos podem surgir por várias razões, os resultados obtidos acerca das causas existentes na rotina do secretário executivo estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 – Causas dos conflitos

Causas	Frequência
Falhas na transmissão de informações	19
Dificuldade em aceitar mudanças	13
Dificuldade em interpretar informações	13
Personalidade diferente que da chefia	10
Reunião para discutir assuntos de interesses contrários	9
Falhas na comunicação entre você e a chefia	9
Alguns de seus valores chocam com os da chefia	9
Falta de interesse de uma das partes na ideia de seu oponente	9
Excesso de trabalho	8
Falta de recursos importantes para realizar o seu trabalho	8
Falta de comprometimento de colegas de trabalho	8
Influência hierárquica	7
Problemas relacionados a estresse	7
Pressão por parte dos superiores	7

cont.

Falta de empatia	6
Colegas de trabalho não colaboram	6
Colegas de trabalho sem o mesmo nível de conhecimento	5
Problemas pessoais	5
Busca de seus próprios interesses	4
Alguns de seus valores se chocam com os de colegas de trabalho	3
Dificuldade de atingir metas	3
Incompatibilidade cultural	3
Frustração por receber crítica	3
Diferença entre capacitação profissional	3
Alguns de seus valores se chocam com os da empresa	2
Desacordos relacionados a problemas pessoais	2
Problemas relacionados à saúde	1

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

Todas as causas apresentadas foram marcadas pelos sujeitos, algumas com mais frequência e outras com menos. As causas mais comuns estão relacionadas às divergências decorrentes da má comunicação, da má interpretação das informações e da dificuldade que os indivíduos têm em aceitar novas normas e regras. Provavelmente, essa situação acontece devido ao excesso de informações que os profissionais têm de gerenciar na sua rotina e pelo trabalho caracterizar-se por assessoria a outras pessoas. Sabe-se que as pessoas têm

personalidades e um conjunto de valores que interferem na percepção das situações e na interpretação de informações, ocorrendo muitas vezes divergências de entendimento, o que leva à ocorrência de conflitos, tanto que a personalidade e os valores diferentes dos da chefia foram apontados, respectivamente, por dez e nove dos sujeitos.

Observou-se, portanto, que as causas mais comuns seguem o direcionamento de Nascimento e Sayed (2002). Segundo os autores, os conflitos acontecem em decorrência de: a) experiência de frustração de uma ou ambas as partes; b) diferenças de personalidade; c) metas diferentes; d) diferenças em termos de informações e percepções.

Ainda, acerca do trabalho do secretário com a informação, Nonato Júnior (2009) destaca a condição de agente de interligação entre executivos e técnicos, pois os dados não se encontram centralizados e precisam ser capturados em vários setores, tornando-se crucial a aptidão em análise, síntese, percepção, comunicação, relacionamento, além de um amplo conhecimento da empresa.

Tratando-se das estratégias utilizadas para o gerenciamento dos conflitos, os dados obtidos constam na Tabela 5.

Tabela 5 – Estratégias para gestão de conflitos

Estratégias	Frequência
Procura colaborar, pois percebe que as partes envolvidas no embate desejam satisfazer os interesses de todos, de forma a alcançar resultados bilaterais.	18
Procura incentivar os oponentes a entender o problema como uma oportunidade de novas ideias.	12
Procura criar um clima afável entre os oponentes por meio do diálogo.	11
Procura manter-se imparcial ao perceber que para determinada situação não há vencedores ou vencidos, mas uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça apenas parcialmente os interesses de ambas as partes, isto é, uma solução de compromisso.	9
Procura renunciar seus interesses essenciais em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento das partes oponentes.	1
Procura focar na satisfação dos próprios interesses, não importando o impacto que isso poderá causar sobre as outras partes do embate.	–
Procura ignorar a situação logo ao perceber a existência do conflito, isto é, prefere evitar resolvê-lo.	–

Fonte: elaboração das autoras com base nos dados da pesquisa.

As estratégias adotadas se resumem a quatro opções, sendo a abordagem colaborativa a mais frequente, o que

pode ser considerado positivo. Outra estratégia utilizada é a conscientização de que o conflito é importante para gerar novas ideias, assim como o diálogo, que pode minimizar os aspectos negativos do conflito e ampliar os aspectos positivos. Foi citada, ainda, a imparcialidade como estratégia para resolver parcialmente a situação, que é a estratégia de compromisso ou intermediária. Também é importante destacar que três alternativas praticamente não foram marcadas, as que correspondem a estratégias menos eficazes de gestão de conflitos: acomodação, competição e evitamento (ROBBINS, 2010).

Para além dessas estratégias, os sujeitos foram convidados a comentar outras estratégias que costumam usar para administrar os conflitos no seu cotidiano profissional. Assim, foi possível obter mais informações para compor essa apreciação, já que 22 sujeitos teceram algumas considerações. A estratégia mais recorrente identificada nos comentários diz respeito ao diálogo, no sentido de conversar abertamente e ouvir as partes envolvidas para então formar uma opinião e, se for o caso, decidir-se. A empatia foi citada como importante nesse processo.

Outra estratégia citada foi a adoção de uma postura discreta e imparcial, direcionando a ação para o objetivo da empresa e esclarecendo, sempre que necessário, as normas e os procedimentos da empresa aos envolvidos. Os comentários também se direcionam para a importância do gerenciamento da informação, visto que muitos conflitos surgem nessa dimensão. Um sujeito declarou que, em determinadas situações, ele prefere

ocultar fatos e/ou informações para não gerar conflito ou torná-lo maior.

Assim, os resultados mostraram que o secretário executivo procura agir como agente mediador da situação de conflitos, buscando a melhor ação para cada situação, além do momento oportuno para propor ideias que possam amenizar os impactos. Os sujeitos expressaram que preferem a colaboração como estratégia para gerir os conflitos existentes no local de trabalho, pois a maioria dos sujeitos procura colaborar para que as partes envolvidas cheguem a resultados satisfatórios para ambos os lados. Além disso, esses profissionais incentivam os oponentes a entender o problema como uma oportunidade de novas ideias e buscam criar um clima afável entre os oponentes por meio do diálogo.

Considerações finais

Os conflitos permeiam ambientes e pessoas, sobretudo o ambiente organizacional, visto que reúne um conjunto de pessoas, cada qual com suas características, personalidades e valores e, não raro, com objetivos pessoais e profissionais distintos. O secretário executivo está imerso nesse contexto e, muitas vezes, mais envolvido quando comparado a profissionais de outras áreas, porque seu trabalho exige a interação constante com os vários públicos empresariais. Desse modo, a conduta desse profissional pode ampliar ou minimizar os efeitos dos conflitos.

Foram três os objetivos específicos deste estudo. O primeiro era identificar os tipos de conflitos que ocorrem

no cotidiano do secretário executivo. Assim, o levantamento de dados com os profissionais possibilitou compreender que, de fato, conflitos são frequentes, em especial, os de relacionamento, que afetam a convivência entre os colegas de trabalho, e os de tarefas. Além disso, os conflitos normalmente são do tipo sentido, o que significa que os envolvidos têm consciência de sua existência, e de nível interpessoal. Desse modo, predomina o enfoque negativo nos conflitos, que necessitam ser gerenciados de forma adequada para minimizar seus efeitos prejudiciais ao bom andamento do trabalho e do negócio.

Em relação ao segundo objetivo específico, que era identificar as principais causas dos conflitos, os secretários executivos indicaram que conhecem as causas e os motivos que levam ao surgimento de embates. Constatou-se que, além de existir vários tipos de conflitos, há várias causas para seu surgimento, sendo as mais frequentes as relacionadas a falhas na comunicação e a problemas com a interpretação das informações, que provavelmente acontecem devido ao excesso de informações com as quais os profissionais se deparam, além das diferenças pessoais que interferem na interpretação.

No tocante ao terceiro objetivo específico, a meta era entender as estratégias utilizadas pelo profissional secretário executivo na resolução de conflitos. Nesse quesito, a pesquisa identificou entre os sujeitos a postura de colaboração, visando encontrar uma boa solução para as partes envolvidas, e o incentivo para que os oponentes entendam o problema

como uma oportunidade de novas ideias. Ficou visível, ainda, a preferência pelo diálogo como estratégia para entender as situações e buscar o consenso.

Verificou-se, portanto, que no ambiente de trabalho há inúmeras situações em que o secretário executivo precisa atuar de maneira a garantir que os interesses da empresa sejam alcançados. Para isso, é necessário que em momentos de divergência esse profissional busque reunir todas as informações sobre o fato e ouvir todas as partes para, então, ter clareza do ocorrido e poder conduzir de forma a resolver assertivamente.

Assim, devido à frequência com que o secretário se depara com situações conflituosas, ficou evidente que é fundamental desenvolver habilidades para gerenciá-los, o que requer o desenvolvimento de habilidades interpessoais, para que ele venha a se relacionar adequadamente com todos os níveis hierárquicos da empresa, já que os principais conflitos são de nível interpessoal. Igualmente, espera-se o desenvolvimento da competência comunicativa, pois esse profissional interage com diversos públicos, e muitos conflitos são originados pela comunicação ineficaz e/ou por erros na transmissão de informações.

Além dessas evidências, outras questões merecem ser exploradas, como as consequências causadas pela atuação do secretário executivo em meio a situações conflituosas, ficando como sugestão para o desenvolvimento de futuros estudos. Ainda, acredita-se que uma melhor compreensão acerca do gerenciamento de conflitos pelo profissional poderia ser obtida ao se ouvir outros atores organi-

izacionais, como a chefia e/ou os colegas. Considera-se que a visão que este estudo possibilitou sobre essa problemática é limitada, uma vez que se centrou na visão e nas informações concedidas exclusivamente pelos secretários. Outra limitação da pesquisa é a pequena quantidade de participantes, tendo em vista o número de formados em Secretariado Executivo pela UFC no período de 2004 a 2014.

The executive secretary and the conflict management: empirical evidences

Abstract

Dynamic in business world requires flexibility from professionals so they can adapt to diverse situations. Conflicts, rather positive or negative, are part of people routine and are observed at any environment. This study focus on analyzing conflicts in the executive secretary workplace. It researches how that professional manage conflicts in workplace. Therefore, a survey was conducted with the participation of professionals, graduates and other people who work in the Secretaryship area. This is a qualitative, exploratory and descriptive research. Questionnaires were utilized for collecting data. Description of frequency and content analysis were employed for evaluating the closed-ended and open-ended questions, respectively. Results show that conflicts are indeed part of the executive secretary work, mainly the relationship and the tasks conflicts; also, they usually occur in the interpersonal level. The conflicts happen for several reasons, specially because of failure in communication and misinterpretation of information. Regarding strategies adopted for managing, the posture of collaboration prevails. Conclusion sets on

the importance of having well-developed interpersonal and communicative skills for secretaries so that they can assertively mediate relationships and reduce effects from negative conflicts.

Keywords: Conflict management. Executive secretary. Interpersonal skills.

Referências

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CARVALHAL, Eugenio Rodrigues do et al. *Negociação e administração de conflitos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DURANTE, Daniela Giaretta; SANTOS, Maria Elisabete M. dos; DALPAZ, Roberta A. B. Brito. Gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial. In: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, 1, 2010, Toledo-PR. *Anais...* Toledo: Unioeste - campus de Toledo, 2010. p. 1-14.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.
- KLAUS, Valéria de Oliveira de Freitas; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. Comunicação e gerenciamento de conflitos na profissão de secretariado executivo. *Revista Expectativa*, Universidade Estadual do Oeste do Paraná v. 8, n. 8, p. 11-26, 2012.
- MACHADO, Fernanda Harmitt; TERRA, Elisandréia Fontana. O secretário executivo e a flexibilidade comportamental no trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 105-120, jul./dez. 2011.
- MAZULO, Roseli. *Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira* / Roseli Mazulo, Sandra Cristina Liendo da Silva. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- MOREIRA, Katia Denise; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 30-53, jan./jun. 2012.
- NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. Administração de conflitos. In: *Gestão do capital humano*. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. p. 47-56. (Coleção Gestão Empresarial FAE Business School, v. V).
- NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. *As novas competências do profissional de secretariado*. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.
- NEWSTROM, John W. *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NONATO JÚNIOR, Raimundo. *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências de assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, Magda Elisabete dos; MORETTO, Cleide Fátima. O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. *Revista do Secretariado Executivo*, Passo Fundo, n. 7, p. 21-35, 2011.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- WAGNER, John A. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2012.