



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**NATHÁLIA INGRID SIMÕES RAMOS**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**  
**INTERPESSOAIS NO COTIDIANO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO.**

**FORTALEZA**

**2013**

**NATHALIA INGRID SIMÕES RAMOS**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS NO COTIDIANO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO.**

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

**Orientador (a): Joelma Soares da Silva.**

**FORTALEZA**

**2013**

**NATHALIA INGRID SIMÕES RAMOS**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS NO COTIDIANO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO .**

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup> Me. Joelma Soares da Silva ( Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof<sup>ª</sup> Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup> Me. Juliana Vieira Correia Carneiro  
Universidade Federal do Ceará(UFC)

À Deus.

Aos meus pais Francisca Simões da Silva Ramos e Paulo Roberto Ramos Ferreira, aos meus avós maternos Maria da Silva Ferreira e José Simões dos Santos Silva e a minha filha Bianca Ingrid Simões Costa.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me dar força, determinação, inteligência e perseverança para que eu concluísse esse trabalho, vencendo todas as dificuldades e alcançando o êxito necessário para a aprovação no curso.

Em segundo lugar aos meus avós Maria da Silva e José Simões e a minha mãe Francisca Simões, pelo apoio a mim atribuído durante todo o tempo de curso e execução deste trabalho. A minha filha Bianca Ingrid que na maioria das noites de cansaço e estudos me fazia companhia. Ao meu namorado Andrade que me dava apoio e me ajudava a ter a coragem de fazer o trabalho até tarde, me fazendo companhia.

As minhas amigas Nira, Eliane, Nayane e Jennifer que me ajudaram de alguma forma na execução deste trabalho me orientando, no momento da redação, me incentivando e motivando nos momentos de desespero.

A minha querida orientadora e professora, que me encaixou no seu tempo mais que atribulado, Joelma Soares, e que pacientemente me norteou em todas as etapas, expandindo os meus horizontes, dando idéias e me incentivando sempre.

“A educação não transforma o mundo. A educação muda as pessoas. As pessoas transformam o mundo.” (Paulo Freire)

## RESUMO

Buscando o aprimoramento da atuação do Secretário Executivo no mercado de trabalho, o estudo da influência da Inteligência Emocional no momento de resolução dos conflitos é destacado como um dos pontos principais da sua atuação. O objetivo deste estudo foi verificar como o secretário executivo utiliza a inteligência emocional como o fator para a resolução dos conflitos interpessoais no seu cotidiano. O estudo foi feito à partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva, utilizando como fonte de informação, livros, artigos, *sites* e outros trabalhos. A coleta de dados se deu através de um questionário estruturado. Com intuito de alcançar o objetivo proposto foram abordados profissionais atuantes na área e graduandos do curso de secretariado executivo da Universidade Federal do Ceará já atuantes na profissão. A análise dos dados obtidos, agregam conhecimento para a atuação do secretário executivo e ressalta a importância do reconhecimento das emoções, concluindo assim que o uso da inteligência emocional é primordial para a resolução dos conflitos interpessoais na organização.

**Palavras chave:** Inteligência Emocional, conflitos interpessoais e Secretário Executivo.

## **ABSTRACT**

Seeking improvement the performance of the Executive Secretary on the labor market, the study of the influence of Emotional Intelligence at the time of resolution of conflicts is highlighted as one of the main points of his performance. The aim of this study was to verify how the executive secretary uses emotional intelligence as a factor for resolving interpersonal conflicts in their daily lives. The study was done starting from a qualitative and descriptive, using as a source of information, books, articles, websites and other work. Data collection was through a structured questionnaire. In order to achieve the proposed objectives were addressed professionals working in the area and graduate students of the executive secretariat of the Federal University of Ceará already working in this profession. The analysis of the data, adds knowledge to the role of executive secretary and underscores the importance of recognizing the emotions, thus concluding that the use of emotional intelligence is essential to resolving interpersonal conflicts in the organization.

**Keywords:** emotional intelligence, interpersonal conflicts and Executive Secretary.

## SUMÁRIO

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2</b>   | <b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Aspectos gerais da inteligência emocional.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.2</b> | <b><i>A inteligência emocional no ambiente de trabalho.....</i></b>   | <b>16</b> |
| <b>2.3</b> | <b><i>A inteligência emocional e a atuação de secretário executivo.....</i></b>   | <b>20</b> |
| <b>3</b>   | <b>CONFLITOS INTERPESSOAIS.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>3.1</b> | <b><i>Relações Interpessoais.....</i></b>   | <b>21</b> |
| <b>3.2</b> | <b><i>Conflitos Interpessoais... ..</i></b>   | <b>22</b> |
| <b>3.3</b> | <b><i>Conflitos interpessoais no cotidiano do secretário executivo .....</i></b>  | <b>22</b> |
| <b>4</b>   | <b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>4.1</b> | <b><i>Natureza da pesquisa.....</i></b>   | <b>32</b> |
| <b>4.2</b> | <b><i>Universo e amostra.....</i></b>   | <b>33</b> |
| <b>4.3</b> | <b><i>Técnica da pesquisa .....</i></b>   | <b>33</b> |
| <b>5</b>   | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>5.1</b> | <b><i>Perfil dos secretários .....</i></b>  | <b>35</b> |
| <b>5.2</b> | <b><i>Avaliação da contribuição da inteligência emocional na resolução de conflitos<br/>interpessoais no cotidiano do secretário executivo.....</i></b> | <b>36</b> |
| <b>5.3</b> | <b><i>Análise dos dados .....</i></b>   | <b>46</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>47</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>49</b> |
|            | <b>APÊNDICE- questionário da pesquisa.....</b>  | <b>52</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho atual o secretário executivo além de exercer as atividades secretariais precisa ter um bom equilíbrio emocional, sabendo controlar-se e ser controlador das emoções, motivar-se e saber motivar a sua equipe e ser um bom mediador de conflitos interpessoais na organização.

A inteligência emocional é um dos quesitos importantes para o sucesso do secretário na organização, pois cada vez mais esse ponto vem sendo exigido pelas empresas e saber usar as emoções a seu favor é necessário para se obter sucesso profissional na organização. Deste modo procurou-se responder a pergunta deste trabalho que tem como questão: como o secretário executivo utiliza a inteligência emocional como um dos principais fatores para a resolução de conflitos interpessoais no cotidiano? onde o objetivo geral é verificar a contribuição da inteligência emocional na resolução de conflitos interpessoais no trabalho do secretário executivo, e como objetivos específicos, I) identificar em quais situações cotidianas o secretário executivo usará a inteligência emocional para a resolução do conflito, II) identificar como o secretário executivo se comporta diante de uma situação de conflito e III) identificar como a inteligência emocional ajuda no momento em que está acontecendo o conflito.

A pesquisa procura ressaltar para os profissionais que a inteligência emocional é primordial no momento em que está acontecendo o conflito, visando o domínio sobre as suas emoções e sobre as emoções dos envolvidos na situação para que a solução do conflito seja alcançada.

O trabalho tem por base principal as teorias de Daniel Goleman do ano de 1999, um pesquisador da inteligência emocional, de grande influência atualmente pelo seu estudo detalhado do tema e pelas suas pesquisas.

O seguinte trabalho será dividido em 6 capítulos que serão nomeados da seguinte forma: 1 introdução, 2 a inteligência emocional, 3 conflitos interpessoais, 4 metodologia da pesquisa, 5 apresentação e análise dos resultados e 6 considerações finais.

No capítulo 1 foi feita uma breve explanação de que forma a inteligência emocional é necessária para o secretário executivo, será justificado o por que da pesquisa e será explicado como será o restante do trabalho.

No capítulo 2 foram apresentados os aspectos gerais da inteligência emocional, onde também foi relatada a evolução do estudo acerca das inteligências, como a inteligência

emocional é aplicada no ambiente de trabalho e como a inteligência emocional é necessária para a atuação do secretário executivo.

No capítulo 3 foi abordado as relações interpessoais e suas particularidades, os conflitos interpessoais, e as maneiras de como lidar com o conflito e os conflitos interpessoais no cotidiano do secretário executivo.

No capítulo 4 foi apresentada a metodologia utilizada no trabalho, delimitando o universo, a amostra e a técnica que foi utilizada na pesquisa

No capítulo 5 foram apresentando os dados coletados na pesquisa de campo e a análise desses mesmos dados coletados através de um questionário aplicado aos profissionais atuantes na área de secretariado executivo no período de 14 e 15 de fevereiro de 2013 e sendo representados por gráfico e explicações de textos para esclarecer o resultado obtido.

No capítulo 6 em decorrência do exposto, e feita a devida comprovação dos resultados obtidos na pesquisa, analisando-se os resultados da pesquisa obtida, foi feita uma síntese da análise do assunto abordado, gerando assim uma soma de conhecimento para a atuação do secretário executivo nas organizações.

## 2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Inteligência emocional é a capacidade que cada indivíduo tem de saber usar as emoções a seu favor e das pessoas que o cercam, motivando a si mesmo e aos outros, e estimulando a boa execução das tarefas atribuídas, apesar de todos os problemas que poderão surgir.

### 2.1 Aspectos gerais da inteligência emocional

Inteligência emocional segundo Goleman (1999, p. 46 e 47) “é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber guardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante”.

Para Guilera (2008, p.91) “é a capacidade natural que nós, os humanos, temos para gerar nossas emoções com o objetivo de nos adaptarmos as circunstâncias de nosso ambiente; capacidade que podemos melhorar mediante a introspecção e a prática”.

Wesinger (2001, p.14) define inteligência emocional como simplesmente “ o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

Nos anos XIX e XX, Alfred Binet criou na França o teste de inteligência que foi um dos recursos usados, no qual media o seu nível através de números para a constatação do nível de quociente de inteligência (QI), mas com o passar dos anos esse método foi considerado obsoleto, visto que nem sempre as pessoas mais inteligentes apresentavam um sucesso profissional garantido.

O QI não deve ser o único fator para indicar a capacidade dos indivíduos, visto que existe toda uma série de habilidades, tanto ou mais importantes, baseadas nos sentimentos e nas emoções: o autocontrole, o entusiasmo, a automotivação, a empatia etc (GUILERA, 2009 p. 93).

Apesar de existirem tantas teorias os resultados não condiziam com o perfil das pessoas entrevistadas ou testadas, segundo Goleman (1999, p. 29) “Os testes de QI também

não eram infalíveis: pessoas com alto QI muitas vezes não tinham êxito no trabalho, enquanto outras com QI moderado se saíam extremamente bem”.

Posteriormente Howard Gardner (1994) constatou que as pessoas possuíam várias habilidades, combinadas, mas com ênfase em apenas uma delas, e as denominou de Inteligências Múltiplas, são elas:

*Inteligência lógica ou matemática:* são pessoas que possuem facilidade para cálculos, têm raciocínio lógico, alto grau de assimilação e memória e são organizadas e disciplinadas.

*Inteligência lingüística ou oratória:* pessoas que são excelentes comunicadoras, através da escrita e da fala, possuem facilidade para atenção e compreensão.

*Inteligência musical:* indivíduo que possui uma capacidade de identificar padrões e notas musicais, conseguindo tocar instrumentos só ouvindo, mesmo sem ser alfabetizado.

*Inteligência corporal ou motora:* habilidade atribuída a coordenação motora, possui uma grande noção de espaço e movimentos corporais precisos.

*Inteligência espacial:* o indivíduo consegue criar em sua mente imagens 3D, podendo media facilmente um local sem usar nenhum instrumento.

*Inteligência intrapessoal:* é um conhecimento mais aprofundado de si, reconhecendo pontos em si e nos outros, é um líder reservado que fornece mais idéias que ações.

*Inteligência interpessoal :* possui uma grande capacidade de se relacionar com as pessoas, escutando mais do que falando, são líderes natos e práticos, com um grande poder de persuasão, coordenando e organizando equipes com calma e objetivos claros.

O termo inteligência emocional (IE) surgiu em 1985, em trabalhos realizados pelo psicólogo israelita Reuven Bar On que posteriormente introduziu o termo quociente emocional (QE). Ele buscava avaliar as pessoas através do seu comportamento e das suas relações com outras pessoas. Desde então começou a ser estudada uma nova forma de inteligência, voltada para as emoções, que foram apontadas como as influentes diretas nas decisões.

Na década de 1990, a inteligência emocional teve o seu estudo cada vez mais aprofundado, reforçando assim como os sentidos são importantes e que o funcionamento em conjunto deles trará um melhor resultado.

Em 1995, o psicólogo, jornalista e escritor Daniel Goleman, enfocou o tema assegurando que a inteligência emocional era a chave do sucesso para qualquer pessoa seja no âmbito pessoal, familiar ou profissional.

Para Goleman (1999) a inteligência emocional se divide em 5 competências essenciais, são elas:

*Auto - percepção:* capacidade de perceber as emoções em si e nos outros enquanto elas estão ocorrendo;

*Autocontrole:* é a capacidade de coordenar e controlar as suas emoções, e o seu humor;.

*Auto - motivação:* é a capacidade de motivar-se a executar tarefas em situações diversas para alcançar objetivos pessoais.

*Empatia:* a capacidade de atrair a simpatia das pessoas através da comunicação falada.

*Práticas-sociais:* são as práticas de relacionamento interpessoal e em equipe.

Para Bar On (1997) a inteligência emocional se divide em três fatores:

*Percepção da emoção:* que é o conjunto de itens que medem a capacidade das pessoas para reconhecer as emoções por meio de expressões faciais, passagens musicais, desenhos gráficos e relatos.

*Compreensão da emoção:* é o conjunto de itens que calculam a capacidade das pessoas de reconhecer como as emoções mudam ao longo do tempo.

*Regulação das emoções:* são testes consistentes para qualificar as estratégias que podem ser seguidas na hora de enfrentar diversos dilemas de ordem emocional.

Guilera (2008, p 95 e 96), afirma que cada indivíduo tem a sua competência emocional, e que ela determina o grau de destreza que as pessoas são capazes de alcançar no domínio de suas faculdades afetivas, e que pessoas que possuem uma boa competência emocional desfrutam de uma situação vantajosa nos diversos domínios e dimensões da vida.

Segundo Goleman (1999, p.21) as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam a lidar com a própria vida. A própria raiz da palavra emoção é do latim *movere* - “*mover*” – acrescida de prefixo “e” que denota afastar-se, o que indica que qualquer emoção está implícita uma propensão para o agir imediato. E destaca algumas emoções.

*Raiva:* ira, revolta, hostilidade. O sangue corre para as mãos e os batimentos cardíacos tornam-se mais fortes, fazendo com que a ação se torne eficaz.

*Medo:* apreensão, nervosismo, pavor. O sangue corre para as pernas e o corpo torna-se imóvel por um instante, para a pessoa pensar em qual a melhor reação.

*Felicidade:* alegria, contentamento, euforia. A pessoa fica em um estado de relaxamento, o que faz com que a pessoa se recupere das emoções ruins.

*Amor:* afinidade, confiança, paixão. Ocorre uma sensação de leveza, calma e satisfação em todo o corpo.

*Surpresa:* admiração, estagnação. O corpo proporciona uma visão completa, para que se possa adquirir um maior volume de informações sobre o acontecido.

*Repugnância:* asco, orgerisa. O corpo, mais precisamente o rosto apresenta reações de reprovção causada, por odor ou insabor.

*Tristeza:* mágoa, melancolia, desalento. O corpo desacelera todas as suas reações, o que o torna vulnerável a qualquer estímulo externo, fazendo com que o indivíduo perca o interesse por todas as atividades relacionadas a felicidade.

Wesinger (2001, p.15) afirma que a inteligência emocional provém de quatro componentes que quando alimentados pela experiência lhe permitem desenvolver habilidades e aptidões específicas que vão formar base para essa inteligência. São elas:

- A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção;
- A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou de outrem;
- A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivados delas;
- A capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Em geral, as empresas esperam de suas secretárias: consciência de seus deveres, dedicação ao trabalho, equilíbrio emocional para bem desempenharem tarefas, que sejam dignas de confiança, que saibam delegar tarefas quando necessário, que saibam resolver conflitos entre colegas de trabalho, que sejam capazes de trabalhar em grupo (MEDEIROS; HERNANDES 1999, p. 57).

Os relacionamentos sejam eles pessoais ou profissionais são baseados em primeiras impressões, que poderão ser boas ou ruins. Mello (2010) diz que "quando a primeira impressão é positiva de ambos os lados, há a tendência natural a empatia, e a aproximação será facilitada e, conseqüentemente, a comunicação.

## **2.2 A inteligência emocional no ambiente de trabalho**

Atualmente as empresas buscam um profissional não só com uma competência para conseguir executar a função, como também com uma inteligência emocional apurada. Para Gonçalves (2006) "A inteligência emocional tem importância fundamental na atividade laborativa, e dela dependem muito sucesso e a sobrevivência de uma pessoa no mercado profissional. As emoções quando são adequadamente controladas permitem uma boa produtividade, um bom relacionamento e bem-estar, e são também capazes de gerar mais lealdade e compromisso com o trabalho".

As habilidades próprias da inteligência emocional são quatro vezes mais importantes que as da inteligência analítica na hora de determinar o prestígio e sucesso profissional, até mesmo nos domínios estritamente científicos. (GUILERA, 2008 p. 99)

Goleman (1999, p. 20) afirma que "um número crescente de companhias vem constatando que o estímulo as habilidades ligadas a inteligência emocional é um componente vital da filosofia de gerenciamento de qualquer organização [...] as empresas estão acordando para o fato de que até mesmo o treinamento mais caro pode dar errado, e geralmente dá. E essa inércia surge num momento em que a inteligência emocional dos indivíduos e das organizações revela-se como o ingrediente que faltava na receita para a competitividade".

Para Goleman (1999, P.36) há uma sinergia entre as capacidades de inteligência emocional e de inteligência cognitiva. Os que têm desempenho destacado possuem ambas. Quanto mais complexo o trabalho, mais importa a inteligência emocional(GOLEMAN, 1999 p.36).

Com a modernização, as empresas buscam investir mais em competências profissionais e aprimorar as habilidades dos seus colaboradores. Para Cerqueira e Facioli (2012) "há dados que apontam para a necessidade de levar o assunto a sério, dados baseados em estudos sobre dezenas de milhares de pessoas que trabalham em todos os tipos de atividades e organizações. Estes dados garantem que não é uma novidade passageira, nem a mais recente 'receita de bolo' para gerenciar".

Quando os empregados usam a sua inteligência emocional, ajudam a construir uma organização emocionalmente inteligente, na qual cada um se responsabiliza pelo crescimento da sua própria inteligência emocional, pela aplicação da sua inteligência emocional no relacionamento com outras pessoas e pela aplicação das aptidões da sua inteligência emocional na organização como um todo.  
(WESINGER, 2001 p.16)

Saber lidar com as emoções é essencial, pois depende disso o seu sucesso profissional e das pessoas que estão a sua volta se ele for um líder. Para Gonçalves (2006) "A realização e satisfação no trabalho são alguns dos principais fatores geradores dos sentimentos de felicidade e bem – estar".

Goleman (1999, p. 37) ressalta que um ponto muito importante para o sucesso profissional e pessoal é a competência emocional, que atua como um divisor de águas, que são pessoas que sabem combinar pensamento e sentimento, ou seja, a mente e o coração. Ela é uma capacidade adquirida e baseada na inteligência emocional, resultando assim num desempenho destacado no trabalho.

Visto que o estado de espírito das pessoas é um ponto muito importante para o bom funcionamento da organização, estas estão visando que a sua produção depende do bem estar dos colaboradores e que investimento nesse campo é necessário.

O líder inteligente emocionalmente tem consciência de seus hábitos e das pressões que sofre no cotidiano. Aprendendo sempre a perceber, relacionar-se, inovar, priorizar e agir de maneira que leve em consideração a valência emocional, em vez de depender somente da lógica, do intelecto ou do pensamento concreto. (COSTA, 2011)

Por fim é sabido que o bem estar no trabalho é importante, pois a empatia a compreensão e a percepção são necessárias para que a equipe mantenha-se mais unida,

automotivada e que mantenham um bom nível de amizade, proporcionando a organização um bom *feedback*.

### **2.3 A inteligência emocional e a atuação do secretário executivo.**

Ao longo dos anos e com as exigências da globalização, o profissional de secretariado executivo vem ganhando importância e cada vez mais são adicionadas novas atribuições a sua função, tendo assim que ser um assessor direto do executivo, organizando agendas, participando de negociações, representando-o e devendo possuir um alto grau de descrição e desempenhando papéis que antes eram realizados por outras pessoas.

Para tanto o de secretariado executivo não pode apenas ser atualizado com a tecnologia, notícias, com novas técnicas, ter mais de um idioma e ter especializações, ele além de executar atividades que lhe são atribuídas, precisa ter uma inteligência emocional apurada e saber como administrar os sentimentos da sua equipe tendo controle emocional, reconhecendo as suas emoções e nos outros.

A secretária executiva atua hoje como multiprofissional, assumindo papéis polivalentes que permitem a ela administrar o fluxo de informações com competência, conhecimento, criatividade, espírito empreendedor e eficácia, bem como gerenciar pessoas assertivamente, usando da inteligência emocional para enfrentar obstáculos, resolver problemas e criar uma ambiente de interação. (RIBEIRO, 2009).

A falta de controle das emoções de um secretário executivo pode acarretar sérios problemas para a organização, como falta de coesão da equipe, queda da produtividade, baixa motivação e insatisfação, refletindo assim nos clientes externos, internos e até mesmo nos colaboradores. Para Barros e Prado (2010):

O secretário passou a tomar decisões administrativas, ter conhecimento técnico, ter uma visão sistêmica da empresa, ser um agente intermediador entre os executivos, os clientes internos e externos, ser um executor de processo decisório, além de assessoramento ao executivo e as atividades inerentes a secretária.

Conforme Goleman (1999 p.40) “as competências de que se necessita para o êxito podem mudar à medida que se sobe na hierarquia”. O secretário executivo passou a absorver cada vez mais as atividades da organização e assim passou a ter mais responsabilidades tanto internas quanto externas, necessitando amadurecer a sua inteligência emocional.

Sabe-se que inteligência emocional é saber usar as emoções de forma que beneficie a si e aos outros, mas saber manter relações saudáveis no ambiente de trabalho é

imprescindível para qualquer profissional que visa o seu sucesso e da sua equipe, pois o secretário executivo é um facilitador de emoções e gerenciador de tarefas.

Os pontos fortes e os pontos fracos de um líder, em termos de competência emocional, podem ser medidos pelos ganhos ou perdas da organização dos melhores talentos daqueles que lhe cabe dirigir(GOLEMAN, 1999 p.46)

O secretário executivo tem que ser um bom observador, pois ele precisa reconhecer nas pessoas talentos e assim ajudar para que este se desenvolva e que venha a somar bons resultados para a organização. Conforme Goleman (1999, p.161) “o segredo da orientação e do desenvolvimento está no ato de aconselhar”.

A resiliência também tem uma grande importância nos processos decisórios , pois um profissional resiliente é capaz de exercer um esforço excessivo, ele tem uma grande capacidade de superar obstáculos e dificuldades enfrentados, buscando a melhor forma de solucionar tais problemas.

O bom clima organizacional é favorável para um melhor rendimento do funcionário, fazendo com que haja cooperação, estímulos e motivação da equipe, pois cada um acreditará no seu potencial e alcançará assim o equilíbrio emocional. Segundo Wesinger (2001, p. 18) ”relacionar bem com os outros significa entrar em contato com eles para permutar informações de maneira expressiva e apropriada”.

O secretário executivo precisa ter comprometimento e organização, pois ele dará um total suporte e segurança ao executivo que irá se apresentar para clientes ou sócios, o profissional precisa aceitar novos e desafios para que assim ele tenha um bom desenvolvimento profissional e pessoal. Para Neves (2007) ”a profissional de secretariado, por força do cargo, vê a empresa como um todo. Tem acesso as informações e pode formar uma opinião objetiva e independente do problema e sinalizar as soluções”.

Segundo Neves (2007, p.81) “o chefe deve reconhecer as habilidades individuais e utilizá-las para a melhoria do grupo [...] cabe ao verdadeiro líder criar uma equipe excelente”. Para que a execução da tarefa seja concluída com êxito é necessário que haja uma boa comunicação onde devem ser traçadas a metas e apontados os caminhos para que seja obtido sucesso.

A base de qualquer relacionamento é a comunicação: a comunicação estabelece vínculos, e o vínculo forja um relacionamento. É incalculável o valor da capacidade de comunicar-se eficazmente no local de trabalho[...] palavras erradas, gestos inconvenientes ou significados dúbios podem levar a desfechos infelizes. (WESINGER, 2001 p. 18) .

A necessidade de um bom diálogo é clara, para que nos momentos de conflitos internos o secretário executivo saiba como amenizar a situação e resolver de uma forma que fique favorável para ambos os lados. Wesinger (2001, p. 19) afirma que “o que lhe permite um bom relacionamento com as outras pessoas é a destreza interpessoal”.

O profissional precisa não só exercer bem as suas funções, ele necessita ter uma visão do futuro, pessoal e profissional, bem como contribuições culturais e morais, noções de respeito e diferenças para compreender e saber como lidar com os colaboradores.

Cada indivíduo da organização possui uma necessidade pessoal de realização, junto a ela aparece a necessidade de agregação, que é apatia pelas pessoas, que a primeira vista parece um ponto bom, mas quando ela se torna forte demais pode apresentar riscos, pois a relação poderá tornar-se íntima demais e acabar perdendo o foco do trabalho.

O profissional possui algumas necessidades entre elas está a de autoconsciência, que é a de se concentrar e conseguir reconhecer os seus sentimentos, podendo assim detectar onde houve a falha e corrigi-la. Para Wesinger (2001, p. 25) “a consciência dos seus próprios sentimentos e atitudes assim como da percepção que os outros têm de você, pode influenciar seus atos de tal maneira que eles funcionem em seu benefício”.

Para tal é necessário que se faça uma reavaliação de um determinado colega ou de uma determinada situação de conflito ocorrido anteriormente, para que se perceba onde houve o erro e seja sanado aquele momento de desconforto proporcionado.

O secretário executivo não conseguirá sozinho obter êxito nos objetivos, ele precisa ter um grande poder de persuasão, disciplina e foco no que se deseja alcançar. A influência é a grande responsável pela motivação da equipe, alavancando assim as emoções de uma forma indireta e alcançando o objetivo com mais facilidade. Para Goleman (1999, p.179) “os profissionais de primeira grandeza têm o dom de emitir sinais emocionais, que os torna comunicadores poderosos, capazes de conduzir uma audiência. Em suma, são líderes”.

A capacidade de liderança é responsável pela segurança dos que estão a sua volta, pois se o colaborador se sentir assim ele deixará que a sua vida profissional seja regida por ele. O líder pode levantar como também destruir o ânimo do grupo ou de uma organização, através da demonstração das duas emoções.

A capacidade de transmitir emoções de forma convincente, vindo do coração, requer que o líder seja sincero no que se refere à mensagem transmitida. Acreditar de fato na mensagem emocional é o que separa o líder carismático do manipulador que age em proveito próprio(GOLEMAN, 1999 p. 202).

O secretário executivo precisa ter autoconfiança, pois sem ela o profissional não consegue encarar os desafios do dia a dia. Ela oferece a sensação de segurança para que o indivíduo alcance a posição de líder.

O que faz com que uma pessoa faça um bom trabalho, não é ele em si, mas o estado de espírito que a pessoa se encontra, e esse estado de espírito que nos atrai ao trabalho chama-se fluência, que faz com que nos encontremos no trabalho e que este nos proporcione prazer.' A fluência é , em si mesma, um prazer [...] A fluência é motivador por excelência(GOLEMAN, p.119).

A interação é responsável por promover uma melhor relação interpessoal, pois através da comunicação, seja ela verbal ou corporal, o indivíduo troca informações e experiências. É devido a ela que as pessoas se aproximam, se afastam, ou desenvolvem algum tipo de apatia.

O secretário executivo é um dos principais agentes motivadores da organização, ele tem um contato direto com os colaboradores podendo assim proporcionar recompensas e reconhecimento para os mais destacados. Para Goleman (1999) motivo e motivação andam juntas e compartilham a mesma raiz do latim, motere ou seja mover. As emoções são literalmente, o que nos move, nos impulsiona, na direção das nossas metas.

Estudos detectaram que as fontes de satisfação vão além do desafio criativo, do estímulo de trabalho e da oportunidade de continuar aprendendo, haviam outras como; orgulho de fazer as coisas, as amizades no ambiente organizacional e ajudar ou ensinar os colegas de trabalho na execução das tarefas do dia a dia.

É muito importante o profissional se fazer presente nas atividades cotidianas, ajudando a realizar as tarefas e passando segurança para realizá-las. A proximidade e a acessibilidade ajudam a perceber que ele também dá o melhor de si, proporcionando assim uma sintonia perfeita entre as partes.

Goleman (1999, p.127) elenca algumas competências motivacionais que caracterizam um desempenho destacado na organização, que são, a realização, a dedicação e a iniciativa e otimismo. Elas orientam as pessoas a aproveitarem as oportunidades que lhes são dadas.

A inteligência emocional tanto para o secretário executivo quanto para qualquer profissional ajuda no crescimento da carreira, pois quanto maior o cargo, maior é a necessidade de equilíbrio emocional do ocupante e maior a responsabilidade de reconhecer as emoções do outro, no momento da ocorrência do conflito, como será explicado no próximo capítulo.

### **3 CONFLITOS INTERPESSOAIS**

Os conflitos interpessoais acontecem quando duas pessoas discordam sobre a conclusão de um determinado assunto, onde uma das duas pessoas observa que os seus objetivos não foram alcançados e que ela saiu prejudicada com a determinada conclusão. O conflito consiste em “uma oposição de interesses entre duas ou mais partes, cuja solução poderá surgir através de medida de violência, negociação ou intermédio de uma terceira pessoa”, conforme Chalvin e Eyssette, (1989, p. 9).

#### **3.1 Relações Interpessoais**

As relações humanas são formadas das vivências entre as pessoas, pois é unânime entre os pesquisadores que ninguém vive isolado do mundo, tendo assim que procurar a felicidade em outras pessoas, respeitando as diferenças e necessidades de cada um, cultivando assim o autoconhecimento para uma boa vivência em grupo.

Para que se haja uma harmonia no grupo é necessário que se tenha a interação, ela é a grande responsável para que essa relação dê certo. Interação é a reação que cada um tem ao relacionar-se com outros indivíduos, sendo necessária em todos os âmbitos da vida, seja ela pessoal ou profissional. Moscovici (2002) afirma que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação.

A influência dos sentimentos é muito importante na interação, pois se eles forem positivos será mais fácil estabelecer vínculos entre as pessoas, facilitando assim a empatia e cooperação, mas se forem negativos irá gerar um ambiente contrário, onde não haverá um entendimento entre as partes.

O estudo das relações interpessoais teve início com Lewin (1965). Ele constatou que um grupo não é capaz de alcançar o sucesso só com o conhecimento no que se está fazendo, mas precisa ter solidariedade com os outros do grupo para que o trabalho flua.

Outro pesquisador que se destacou foi Schutz (1979), que aplicava uma teoria onde as pessoas possuíam necessidades e classificava elas como: necessidades interpessoais de ser aceito pelo grupo, de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo e a necessidade de ser valorizado pelo grupo. Ele afirmava que o ser humano precisava de uma

intersubjetividade que ressalta a importância do contato do eu com o outro e que isso faz com que as relações sejam significativas.

As relações interpessoais são formadas por duas ou mais pessoas, em diversos momentos da vida, como num ambiente organizacional, afetivo, festivos entre outros. Segundo Wesinger (2001, p. 18) “a base para qualquer relacionamento é a comunicação[...]”

Uma boa relação é construída através de uma comunicação eficiente, seja ela verbal ou escrita, faz com que as relações fiquem cada vez mais fortes, as pessoas vão se identificando umas com as outras e estabelecendo vínculos que solidificam com o passar dos anos. Se ela for ruim cria bloqueios e barreiras onde não terá a fluência das informações.

As diferenças entre as pessoas é que faz com que as relações interpessoais sejam mais intensas, isso cria um clima de interesse devido as diferentes crenças, culturas e comportamentos.

Wesinger (2001, p.19) denominava como destreza interpessoal a “capacidade de analisar um relacionamento para que você possa conduzi-lo num caminho produtivo e a capacidade de comunica-se em níveis adequados de modo que as informações sejam passadas de maneira eficaz”.

Segundo Moscovici (2002, p.18) competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais de lidar com outras pessoas de forma adequada as necessidades de cada uma e as exigências da situação.

Para Goleman (1999, p.30) “competência é uma característica pessoal ou um conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz ou de nível mais elevado no trabalho”. O profissional precisa ter a união entre os seus esforços e essa capacidade para que a produção flua no trabalho.

A competência interpessoal é algo adquirido ao longo da sua experiência, profissional e pessoal. Para Souza (2010) “a competência interpessoal só é adquirida por meio do autoconhecimento. Se você não conhece a si mesmo dificilmente compreenderá o outro”.

O desenvolvimento da competência interpessoal é tão necessário quanto o desenvolvimento da técnica, pois uma é adquirida através de experiências e a outra através de cursos profissionalizantes. Para Barros e Prado (2010) “considera-se tão relevante quanto as habilidades técnicas é a Inteligência Emocional para o profissional de secretariado executivo.”

Barros e Prado (2010) destacam que o secretário executivo vem ganhando cada vez mais importância nas organizações e que é fundamental que ele possua características que envolvam além da competência e ética, habilidade de realizar suas atividades, sabendo gerenciar imprevistos. Saber lidar com situações que fogem o controle, ter flexibilidade emocional, ver a situação de vários ângulos diferentes para que se tenha uma atitude acertada, são características de uma pessoa que tem uma competência pessoal apurada e que sabe reconhecer em si e nos outros as emoções que estão ocorrendo naquele momento, resultando em resultados significativos e trazendo benefícios para todas as partes envolvidas em uma determinada situação.

### **3.2 Conflitos interpessoais**

No mundo atual é imprescindível que se tenha uma boa relação com todos que te rodeiam, seja na vida pessoal ao profissional, é necessário que essa relação seja saudável e que ela traga benefícios para ambas as partes.

As pessoas possuem opiniões diferentes em diversas situações do cotidiano, havendo assim uma discordância natural, onde cada um quer impor que o seu ponto de vista é o correto, mas nem sempre ela gera um conflito, em determinados casos apenas é a apresentação da opinião.

“As discordâncias ocorrem quando as pessoas experimentam a mesma situação de maneira diferente, ou quando tem crenças ou valores diferentes. Elas veem as coisas de forma diferente e acreditam em versões diferentes dos chamados mesmos fatos. (WEISS, 1994 p.15)

Para Robbins (2002 p. 374) “o processo tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Azevedo (2000) enumera uma ampla lista de significados variantes e matizes do vocabulário conflito, relacionando-se as seguintes temáticas centrais: desacordo, resistência, discórdia, oposição e contenda.

Devido a complexibilidade dos conflitos e da sua constante presença no cotidiano das pessoas, foi considerada que uma ciência deveria ser elaborada para estudá-los profundamente, e esta foi denominada de Conflitologia.

Conforme Vinyamata (2005 p.26) a Conflitologia teve seu início em meados do século XX, uma ciência de origem recente, cujo objetivo principal de pesquisa é um fenômeno dos mais antigos na história da humanidade. Conflitologia é a ciência do conflito, compêndio de conhecimento e técnicas para atender os conflitos e procurar sua solução pacífica e positiva.

Conforme a visão interacionista, o conflito é necessário, para que haja um desempenho eficaz no grupo, e esta ainda aceita e o encoraja. O conflito ocorre porque houve uma discordância sobre algum fato, ele passa a existir quando uma das pessoas envolvida na situação se sentiu prejudicada com a conclusão sobre determinado problema.

Conforme Weiss (1994, p.16) “os conflitos envolvem discordâncias sobre o que é verdade, bom ou bonito, mas diferenciam-se das discordâncias simples no fato de, pelo menos, uma das pessoas acreditar com ou sem razão, que foi negado seu direito de satisfazer suas necessidades ou seu interesse”.

O bom ambiente organizacional é constituído da harmonia entre as partes que o formam, ou seja, colaboradores, gerentes e chefes, mas infelizmente não funciona bem assim, cada um possui uma linha de pensamento, desejos e objetivos diferentes gerando assim conflitos na organização. Para Weiss (1994, p.10) “os conflitos no emprego dizem respeito, com frequência, a discordâncias sobre quando, onde e como o trabalho deve ser feito e quem deve fazê-lo.”

Dantas (2009) elenca algumas hipóteses de como os conflitos podem ser gerados, sejam eles, organizacionais ou pessoais, são eles:

- Diferenças de personalidade e/ou dificuldades pessoais de se entregar a equipe de trabalho, devido ao baixo autoconhecimento e autopercepção.
- A abordagem multidisciplinar dos conflitos interpessoais possibilita maior afetividade na restauração da paz social nas organizações.

Para Weiss (1994, p.13) reprimir opiniões pode ser um bom ou um mau negócio, pois ao reprimi-las você está criando uma barreira que poderá ser quebrada num momento de raiva e que poderá ser dito de uma forma bastante áspera.

Segundo Weiss (1994, p.24) “há quatro maneiras de lidar com o conflito: confrontação construtiva, confrontação por meio da dominação, evitação e acordo”;

- Na confrontação por meio da dominação há uma rispidez, onde as palavras são ditas de forma grosseira e há uma agressividade exagerada, onde quem sai ganhando é o agressor e o conflito não é resolvido.
- Na evitação o confronto é adiado, há um distanciamento de ambas as partes pelo menos por um momento, onde o problema é analisado e só depois a discussão é retomada para que se chegue a uma solução.
- No acordo o confronto é totalmente bloqueado, todos os envolvidos perdem, em vez do problema ser resolvido todos abrem mão da sua opinião em vez de solucionar e satisfazer a todos os envolvidos.
- Na confrontação construtiva há um diálogo, onde ambas as partes expõem os seus problemas e estes terão que encontrar as soluções. Nesse confronto as partes precisam ter bom senso e uma boa vontade para a resolução, a boa comunicação é a chave para o sucesso da negociação.

Para que não haja um conflito é necessário que se tenha uma comunicação eficiente, pois caso ela não exista é impossível que se obtenha um acordo ou que as partes solucionem o problema apresentado. Para Weiss (1994, p.34) "Não existem duas pessoas que vivam no mesmo mundo. Todo mundo vê e ouve o mundo de perspectivas diferentes".

O ponto de vista como cada um vê, cria perspectivas sobre as situações, onde se o que acontecer não for o esperado a reação provavelmente será a pior possível. Para que a negociação seja bem-sucedida ela precisa ser planejada, pois assim as opiniões irão se cruzar e se combinar.

Nos relacionamentos em geral no início não há muita confiança, ela é amadurecida durante o tempo, e algumas qualidades e expressões são necessárias para que ela se solidifique, como honestidade, sinceridade e oferecer ajuda nos momentos oportunos.

Segundo Weiss (1994) é necessário para a resolução de um conflito um ambiente livre de curiosos onde as pessoas poderão conversar sem interrupções, tempo hábil para que a questão seja discutida, agenda onde você elencaria os pontos a serem abordados e a atmosfera favorável onde ela seja livre de acusações e que coloque em pratos limpos de forma sutil a questão a ser discutida.

Blake e Mouton (1964) elencam algumas estratégias de como tratar o conflito:

- Podem ser evitados: inicialmente as pessoas evitam o confronto, o que pode causar uma certa frustração e que se está fugindo do problema e não resolvendo a situação;
- Podem ser desativados: quando uma das partes interrompe o conflito para ganhar tempo, analisar melhor o problema e vê-lo de uma outra maneira;
- Podem ser enfrentados, existem algumas resultantes para esse confronto: a ganhar-perder, perder-perder e ganhar-ganhar.

Dar um feedback é essencial, pois é nele que o conflito será resolvido e as perspectivas serão alcançadas. Weiss (1994 p. 63) aponta que no feedback apropriado o diálogo se baseia no fato de dois interlocutores compreenderem a perspectiva um do outro, quando elas são definidas com clareza as duas pessoas podem identificar os pontos em que as perspectivas se sobrepõem ou se chocam.

A exatidão de se saber qual o objetivo ou a meta a ser alcançada é o que fará com que a pessoa saiba como alcançá-la e o que fazer para obter esse resultado. No conflito o envolvimento entre as pessoas tem que mostrar resultados satisfatórios para ambos.

A pessoa só se interessará pelo *feedback* se esse for favorável á ela, caso contrário ele não fará diferença alguma, satisfazendo necessidades e reconhecendo os direitos do outro. Weiss (1994, p.51) “quando você se confronta com alguém dessa maneira, reconhece tanto seus próprios direitos como os da outra pessoa. Nenhum dos dois tem que derrubar e se fingir de morto que o tempo é uma situação do tipo perco-perde.

A aceitação do *feedback* depende das duas partes, pois se as duas estiverem em sintonia ele haverá, caso contrário será impossível que ele aconteça. Segundo Weiss (1994, p.56) “para usar com eficiência as declarações do tipo”eu” você tem que apontá-las de forma adequada. Enfatize o que você vê, ouve e sente, em vez de enfatizar o que a outra pessoa faz ou diz e explique como suas reações o afetam ou como você cumpre uma tarefa”.

O estado emocional é o ponto mais importante na hora do *feedback*, pois se uma das partes não aceitar algo que foi ou será dito, ele deve ser direcionado para si, pois assim a outra parte não se sentirá atingida ou ofendida com alguma palavra que será dita. Weiss (1994 p.56) aponta seis diretrizes para um *feedback* eficiente, são ele:

- Usar verbos de ação em vez de uma forma do verbo ser;

- Evitar rotular as pessoas ou fazer acusações;
- Quando estiver falando sobre o que alguém fez, lide com coisas que podem ser observadas, descreva comportamentos sobre os quais a outra pessoa tem controle;
- Seja específico e se puder responda a uma situação logo depois que ela o afetar;
- Seja honesto e direto ao tratar das questões que o afetam diretamente, mas não seja grosseiro;
- Explique em detalhes as consequências de não se fazer coisa alguma em relação a situação.

O *feedback* é necessário para que o ponto de vista e opiniões de cada um seja apresentada e explicada, respeitando as necessidades e emoções. Ser um bom ouvinte é um ponto positivo, pois isso encoraja o outro a expor a sua opinião.

Após o *feedback* a solução do problema em questão é o último passo. Para Weiss (1994 p. 88) a resolução se resume em oito passos; reunir todos os dados e formular a declaração inicial do problema, examinar os fatos contribuintes, formular a declaração inicial do problema, examinar os fatos contribuintes, formular a declaração final do problema, planejar passos para empreender ação corretiva, identificar os benefícios e monitorar o relacionamento.

A resolução do conflito é o ponto final da discursão, ela depende da boa vontade de cada envolvido na situação, análise da situação, um plano de ação bem planejado, e a certeza que se quer resolver o problema.

“Resolver conflitos requer um esforço da parte de todos e depende da disposição de todos para usar a confrontação construtiva em vez de usar a confrontação como um meio de dominar” ( WEISS 1994 p. 99).

### **3.3 Conflitos interpessoais no cotidiano do secretário (a) executivo (a).**

Conflitos são situações inevitáveis numa organização onde trabalham pessoas com culturas, objetivos e pensamentos diferentes. Quando os pensamentos, sentimentos e opiniões

se chocam há um confronto, onde ambos tendem a expor o seu ponto de vista e suas necessidades.

O conflito interpessoal segundo Ferreira (2011) é o resultado da ausência de concordância no sistema de interação entre as pessoas. Começam a surgir pontos de vista, interesses, opiniões diferentes, em relação aos mesmos problemas que naquela etapa de relacionamento representa um perigo para uma relação saudável.

O secretário (a) executivo (a) precisa saber administrar esses conflitos, seja ele sendo uma das partes, ou sendo um mediador para resolver o conflito que está ocorrendo, não se deixando influenciar pelos sentimentos negativos.

O perfil profissional moderno do secretário executivo contempla habilidades no trato com as pessoas, haja vista que seu trabalho depende de pessoas e o resultado do seu trabalho interfere nas pessoas(FARIAS, 2009 p.99).

O profissional precisa ser um agente facilitador entre os membros da organização e clientes, principalmente no que se diz respeito a comunicação, assim como um gerenciador dos imprevistos que venham a ocorrer.

“Os profissionais devem buscar a gestão de conflitos como forma de se manter mais serenos diante das diversas situações do dia a dia e também como processo de aprendizagem e de aprimoramento profissional já que cada vez mais o perfil de solucionados de problemas é procurados pelas corporações e que o bem estar no trabalho é fundamental.” (FARIAS, 2009)

O mercado de trabalho encontra-se mais exigente por conta da globalização, e o secretário (a) executivo (a) precisa ser cada vez mais flexível, e ter uma inteligência emocional amadurecida para conseguir resolver os problemas do dia a dia.

“O secretário executivo planeja, organiza, controla e avalia os trabalhos realizados atuando assim como um gestor secretarial, desempenhando também a função de elo entre a administração superior e os demais setores da instituição”( HANSEN E SILVA, 2009, p.81).

O secretário (a) executivo (a) precisa estar preparado para um novo mercado, mais exigente e competitivo, que requer do profissional mais conhecimento, técnica e autoconhecimento das suas emoções. Ele precisa estar preparado para lidar com pessoas de temperamentos variados, pois se não tiver esse controle não conseguirá resolver os conflitos internos da organização.

“ Os indivíduos influenciam tudo dentro de uma organização, desde decisões até a execução delas. Diante desse fato, de quem e de que modo chegará as comunicações desde decisões até a execução delas”(NASCIMENTO E SILVA 2012).

O novo perfil do secretário (a) executivo (a) atribuiu novas habilidades ao profissional, ele passou a ser uma pessoa inovadora, dinâmica, negociadora, culta, polivalente, participativa, pesquisadora dentre outras, mas a mais exigida é a de solucionador de conflitos, visando um bom ambiente organizacional, onde o profissional terá que demonstrar controle dos impulsos e emoções. Para Farias (2009) “a empresa que consegue gerir adequadamente os conflitos que surgem em seu interior cria um diferencial positivo”.

A comunicação eficiente é muito importante para que se tenha sucesso na negociação, ela se faz necessária para que as relações fiquem estreitas e que o entendimento seja alcançado mais facilmente. Para tanto é necessário uma linguagem apropriada e direta, fornecer o máximo de informações, evitar acusações e pedir um feedback. Segundo Farias (2009) a comunicação é considerada um dos principais geradores de conflitos, principalmente nas organizações, pois as pessoas estão submetidas a conviverem diariamente umas com as outras.

A percepção é a grande aliada no momento em que está acontecendo o conflito, ela é necessária para que se tenha um entendimento sobre o comportamento dos outros, pois cada indivíduo possui um ponto de vista pessoal através das suas percepções do meio em que ele vive.

O secretário executivo é o principal mediador das situações de conflitos na organização, porque tem um maior acesso as informações desde os processos, a política organizacional e até os interesses individuais dos colaboradores. Isso faz com que ele seja um

elo entre a empresa, clientes, fornecedores, diretores e funcionários. Para Barros e Prado (2010) é fundamental que o profissional de secretariado possua competência ética, habilidade de realizar as suas atividades, sabendo gerenciar imprevistos que possam surgir sem deixar que a emoção negativa tome conta da sua mente.

A não resolução dos problemas internos da empresa provocará entre os funcionários descontentamento e insatisfação, causando uma desmotivação e refletindo assim no nível de produção da empresa.

Allan (1992, p.113) elenca alguns elementos desmotivadores, que são; salário, segurança no trabalho, vida particular, condições de trabalho, status, normas e administração da empresa, supervisão, mau relacionamento com os grupos e subordinados.

Alguns sinais podem ser observados e podem indicar uma certa insatisfação entre os funcionários, apontando assim para uma futura ocorrência de um conflito interno, o secretário deve saber identificar e decifrar esses sinais a fim de resolvê-los.

O secretário (a) executivo (a) exerce papéis importantes, dentre eles, o de proporcionar relações interpessoais saudáveis, criando um ambiente organizacional propício e induzindo as pessoas a refletir sobre aquele conflito.

“A secretária deve manter um bom relacionamento harmonioso com os colegas procurando não fazer distinção de qualquer espécie. Nesse tipo de relacionamento, deve-se demonstrar lealdade, confiabilidade e bom senso” (SILVA, 2003).

O executivo é dependente do (a) secretário (a), pois quanto mais eles estiverem em contato direto, e o profissional tiver domínio das informações da empresa, necessidades organizacionais, e do clima de pressão em que o executivo enfrenta, mais rápido ele obterá o sucesso e melhor ele executará o seu serviço.

A harmonia entre executivo e secretário (a) é necessária, pois assim ele executará de forma mais eficiente as tarefas que lhe forem atribuídas, terá uma melhor relação com os outros funcionários, como também com os clientes e fornecedores.

O profissional precisa estar sempre alerta para os diferentes tipos de comportamentos, opiniões e objetivos, pois é necessário que se tenha um bom relacionamento com todos visando o bem estar organizacional.

Por fim o secretário executivo necessita de muitas atribuições para que exerça bem o seu papel de gestor, gerenciador de conflitos, motivador, intermediador, dentre outros, utilizando-se da sua inteligência emocional , pois o profissional atua não apenas para o executivo, mas para a organização como um todo, como será analisado nos próximos capítulos.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivo pesquisar de que forma a inteligência emocional é necessária para o secretario executivo no momento da resolução de conflitos interpessoais nas organizações. Para Reis (2006, p.34)

A pesquisa induz a ação ou o efeito de investigar, buscar, indagar e inquirir os fenômenos com o objetivo de compreendê-los e explicá-los. Isso significa que pesquisar não supõe o domínio de instrumentações pouco acessíveis, mas dialogar de forma crítica e criativa com a realidade, o que culmina em elaboração própria e na capacidade de intervenção.

Foi feita uma pesquisa teórica e de campo, onde os dados foram coletados, analisados e filtrados, para que se chegasse a conclusão que a inteligência emocional é necessária na resolução dos conflitos no ambiente organizacional. Segundo Lakatos (2009, p. 43) pesquisa de campo é o levantamento de dados que se utilizam de técnicas de observação direta e intensiva.

### 4.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa terá caráter qualitativo, pois faz emergir aspectos subjetivos, atingem motivações não explícitas ou mesmo não conscientes de forma espontânea. As informações são coletadas por meio de um roteiro, as opiniões anotadas e posteriormente analisadas.

A pesquisa será descritiva, onde os dados coletados serão analisados, registrados e concluídos de uma forma imparcial e sem nenhuma interferência. Esta se caracteriza por ter um padrão no momento da pesquisa, fazendo um breve levantamento de fatos ou fenômenos da realidade.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa os fenômenos, sem manipulá-los. É muito utilizada em pesquisas sociais. Procura descobrir a frequência com que ocorre, sua natureza, suas características e sua relação com outros fenômenos. (Danton 2000/2002 p.10)

A pesquisa descritiva segundo Barbosa (2001, p 273) “se caracteriza por possuir objetivos definidos, procedimentos formais, ser estruturado e dirigido para as relações que interferem diretamente no objeto pesquisado’.

## 4.2 Universo e amostra

O universo a ser estudado são os profissionais formados ou em conclusão no curso de bacharel em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará que atuam como Secretários Executivos. Para Lakatos (2009, p. 112)

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum e que a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc serão pesquisadas, enumerando suas características comuns como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertence, comunidade onde vivem e etc.

Conforme Lakatos ( 2009, p. 112) “Amostra é a mesma que constitui uma porção ou parcela, conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Algumas vantagens de escolha da amostragem são detectadas por Barbosa (2001, p.347) como, a impossibilidade de examinar toda a população, a pesquisa se torna mais rápida e tem uma maior precisão.

A amostra analisada foi aplicada com 22 profissionais. Segundo Barbosa (2001, p. 346) amostra é:

Uma redução da população a dimensões menores sem perda das características essenciais. Para que as conclusões da teoria da amostragem e da inferência sejam válidas, as amostras devem ser escolhidas de modo a ser representativas e possuir as mesmas características básicas da população, sendo imparciais, com todos os elementos da população apresentando as mesmas chances de ser escolhidos.

## 4.3 Técnica da Pesquisa

A técnica escolhida para a investigação do tema foi a aplicação de questionário, onde foram propostas 13 perguntas focalizadas no tema proposto, com 22 secretários (as) executivos (as) atuantes na área, no período de 13 de fevereiro a 15 de fevereiro de 2013. Nele foram abordadas o perfil do profissional que estava respondendo, como também perguntas, sendo 12 objetivas e 1 subjetiva, tendo como o principal propósito, investigar a importância da inteligência emocional no momento do conflito.

Segundo Lakatos ( 1993, p.222) o questionário é uma observação direta extensiva, onde ele é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

A aplicação do questionário foi feita através de formulários impressos e de email enviado aos mesmos pela internet, que foram respondidos posteriormente da mesma forma.

Os dados coletados serão apresentados no próximo capítulo através de gráficos que serão detalhadamente explicados, tabulados no *world* e *linkados* com a teoria apresentada nos primeiros capítulos do trabalho.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Buscando pesquisar de que forma a inteligência emocional é necessária para a resolução dos conflitos no ambiente organizacional, foi aplicado um questionário onde as perguntas propostas foram devidamente relacionadas com o tema, onde a pesquisa de campo aplicada procura dar veracidade a afirmação apresentada.

A pesquisa possui duas partes, onde a primeira avaliar o perfil do profissional, nesse caso a amostra, e na segunda parte analisa de que forma o profissional utiliza a inteligência emocional no ambiente organizacional. A pesquisa coletou informações de 22 profissionais, com formação superior concluída ou em conclusão no curso de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Ceará que já atuam como secretários executivos.

### **5.1 Perfil dos profissionais avaliados**

Dos profissionais entrevistados observa-se que há uma predominância do sexo feminino, no qual resultou em 95% da amostra da pesquisa, o que representa a realidade no mercado de trabalho, onde os homens aparecem representados por uma pequena parcela de profissionais dessa área.

A faixa etária predominante entre os entrevistados é entre 20 e 30 anos, que corresponderam a 90% da pesquisa, concluindo-se que a profissão de secretariado executivo está sendo exercida por pessoas jovens. O tempo de atuação na função também é pequeno com a percentagem de 81,82% para profissionais com até 5 anos, confirmando que há um número maior de secretários jovens no mercado de trabalho.

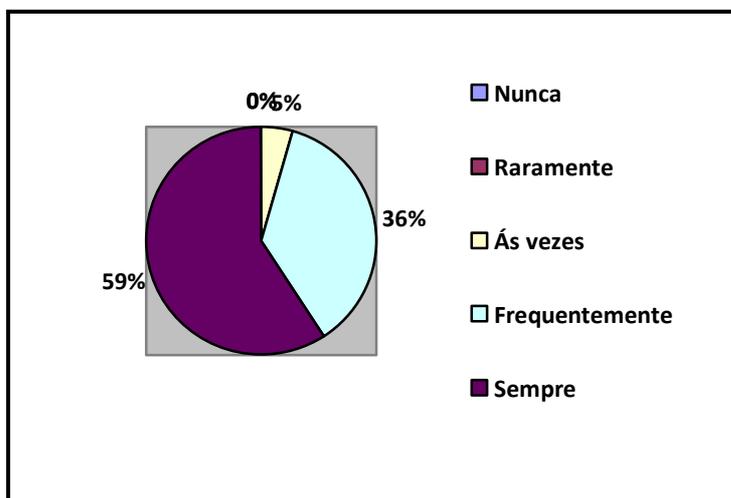
Devido ao início da carreira na profissão, os secretários (as) da amostra ainda têm um curto período profissional, pois 95% dos entrevistados possuem até 5 anos na empresa em que trabalham, e 95% também ocupam o mesmo cargo na empresa desde a sua admissão, ou seja eles já ingressam na empresa com este cargo.

O ponto mais diversificado na pesquisa ficou para o nível de assessoria que o secretário atua, pois 40% está inserido no estratégico, 30% no operacional e 30% no tático. A predominância das tarefas do secretário, está em organizar formar para que a empresa procure através de estratégias benefícios para o seu funcionamento.

## 5.2 Avaliação da contribuição da inteligência emocional na resolução de conflitos interpessoais no cotidiano do Secretário executivo

A segunda parte da pesquisa corresponde a avaliação de qual a frequência e como o secretário executivo usa a sua inteligência emocional no momento do conflito no ambiente organizacional, seja ele envolvido diretamente ou um mediador do conflito, através de sentenças, perguntas de múltiplas escolhas e uma discursiva, buscando a opinião do secretário acerca do tema abordado.

Gráfico 1- Como você classifica hoje o uso da Inteligência Emocional no seu cotidiano como Secretário (a) Executivo (a)?

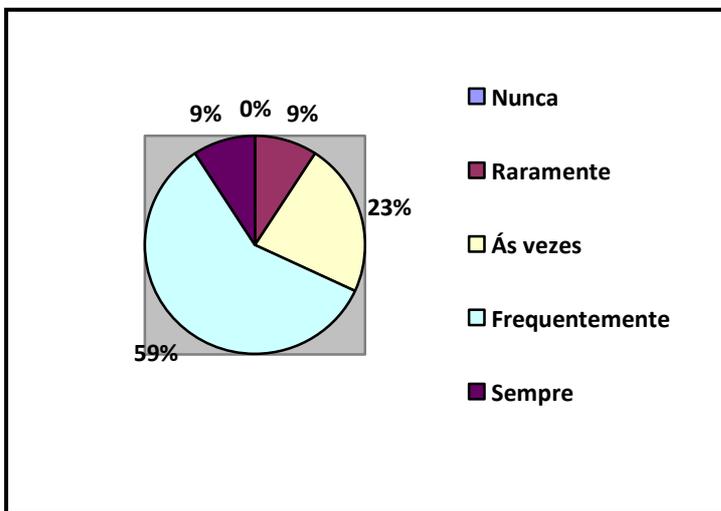


Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa indica que os estudantes concludentes do curso de secretariado executivo e os profissionais já atuantes na área, afirmam que o uso da inteligência emocional é frequente para a resolução de conflitos no seu cotidiano do ambiente organizacional.

Para Goleman (1999, p.20) “um número crescente de companhias vem constatando que o estímulo as habilidades ligadas à inteligência emocional é um componente vital da filosofia de gerenciamento de qualquer organização”.

Gráfico 2- Com que frequência você precisa recorrer a inteligência emocional para resolver conflitos no seu cotidiano como secretário (a) executivo (a)?

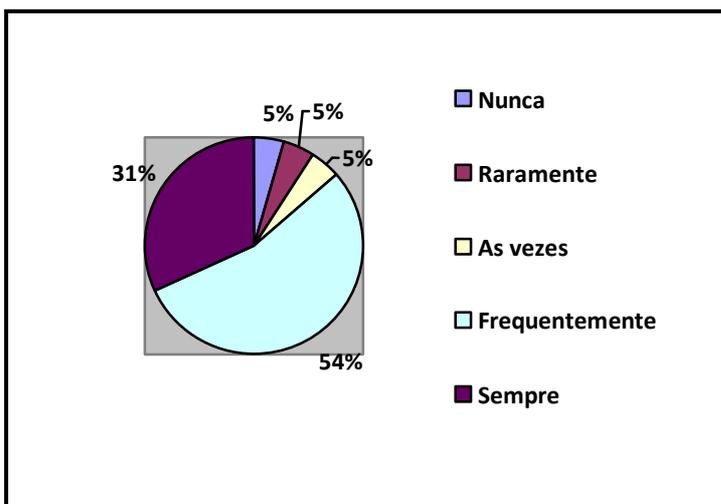


Fonte: Elaborado pela autora(2013)

A inteligência emocional, além das atividades secretariais rotineiras, é um dos quesitos muito solicitados no mercado de trabalho hoje, precisando ser uma ferramenta importante para se resolver conflitos no ambiente organizacional. Segundo Goleman (1999, p.33) “a inteligência emocional é o fator de maior peso para se obter um desempenho destacado.”

Conforme os dados da avaliação o (a) secretário (a) executivo (a) frequentemente necessita recorrer a inteligência emocional para resolver os conflitos no seu cotidiano de trabalho.

Gráfico 3 – Com que frequência você precisa exercer o auto-controle no seu cotidiano como secretário (a) executivo (a)?



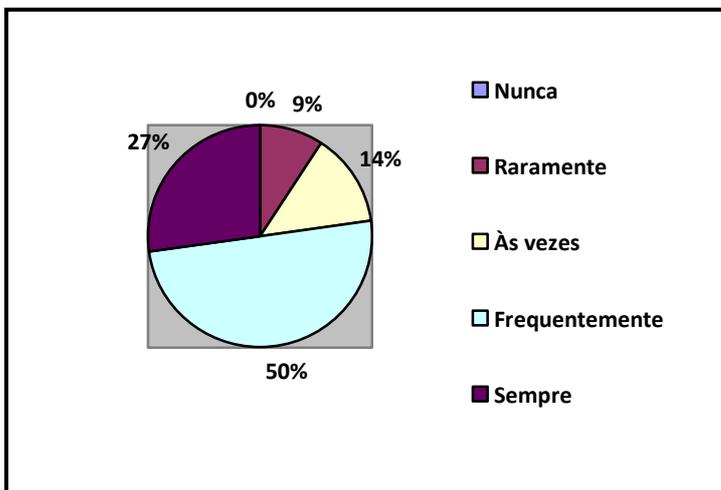
Fonte: Elaborado pela autora(2013)

Saber controlar as suas emoções é primordial para um profissional de qualquer área, pois, elas poderão fazer com que as pessoas tenham uma falsa impressão do estado

emocional em que se encontra, ou até mesmo do grau de inteligência que possui, demonstrando que a mesma não possui capacidade para estar no cargo em que ocupa.

Goleman (1999, p.36) afirma que “emoções descontroladas podem fazer pessoas inteligentes parecerem burras”. Na análise, frequentemente os profissionais necessitam controlar as suas emoções no seu cotidiano, para que consiga resolver o problema da melhor forma.

Gráfico 4- Com que frequência você precisa exercer a auto-motivação no seu cotidiano como secretário (a) executivo (a)?



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

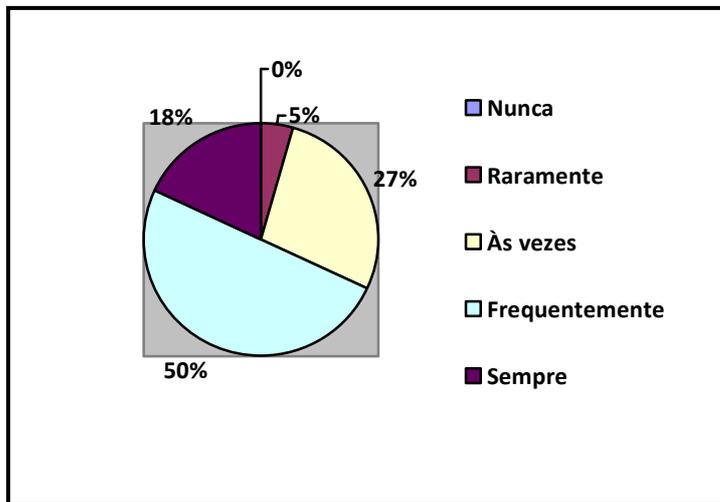
Motivação é necessária em qualquer momento da vida seja para ir a um simples passeio até a fazer uma tarefa que exigirá um grande esforço físico ou mental. A motivação é caracterizada por proporcionar prazer a quem está executando determinado serviço, isso causa uma fluência, e a pessoa trabalha de forma mais concentrada e encontra prazer no que está fazendo. Segundo Guilera (2009, p.96) “motivação são os impulsos básicos que guiam ou facilitam o alcance dos objetivos.”

Os profissionais analisados afirmam que precisam frequentemente praticar a auto-motivação no seu cotidiano, para que consigam assim concluir as tarefas designadas a ele e ao grupo.

O grau de motivação depende de cada pessoa, algumas encontram motivação em executar tarefas facilmente, outras, por executarem a mesma rotina frequentemente perdem a motivação e começam a apresentar sinais de que é um ‘robô’, com tarefas programadas para

todo o dia de trabalho. Segundo Goleman (1999, p. 123) a fluência conduz de forma natural ao aprimoramento, em decorrências de duas razões: a primeira onde as pessoas aprendem melhor quando estão plenamente engajadas no que estão fazendo e a outra é que quanto mais a pessoa praticar uma tarefa, melhor ela será capaz de desempenhá-la. O resultado é uma motivação contínua para vencer novos desafios.

Gráfico 5- Com que frequência você precisa exercer empatia no seu cotidiano como secretário (a) executivo (a)?



Fonte: Elaborado pela autora(2013)

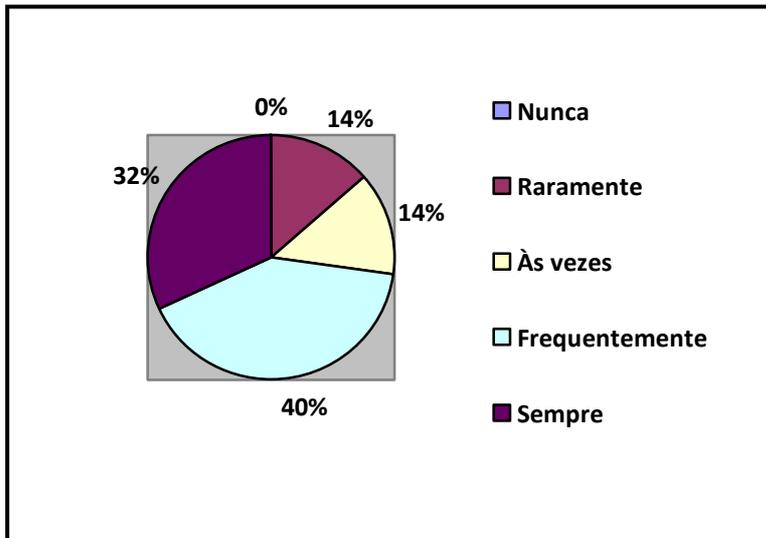
A empatia é caracterizada pelo fato da pessoa se colocar no lugar da outra, observar o que está acontecendo sem que ela esboce qualquer reação, ou seja, ver o problema com os olhos do outro, para que então assim o problema seja resolvido da melhor forma.

“Perceber o que as outras pessoas sentem sem que elas digam constitui a essência da empatia. As pessoas raramente nos dizem em palavras aquilo que sentem. Mas revelam-no por seu tom de voz, expressão facial ou outras maneiras não-verbais.”  
(GOLEMAN, 1999, p.149)

Os profissionais analisados, confirmam que frequentemente necessitam usar da empatia no seu cotidiano, para que assim ele consiga ter uma visão ampla do ver de que forma será benéfico para ambas as partes. Ter empatia é um sinal de que se sabe ouvir as pessoas, de traduzir sinais sejam eles verbais ou não e detectar assim o estado emocional das outras

peessoas. Segundo Guilera (2009, p.97) “a empatia é a sensibilidade para detectar os sinais externos que mostram o que os outro querem ou precisam”.

Gráfico 6- Com que frequência você precisa exercer práticas sociais no seu cotidiano como secretário (a) executivo (a)?



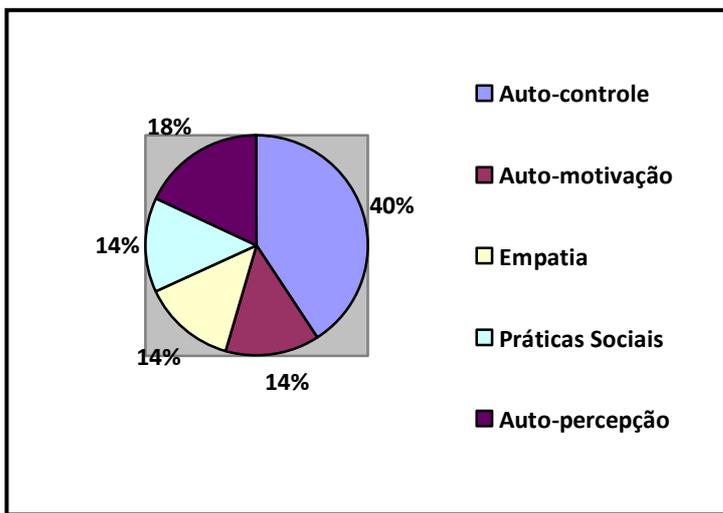
Fonte: Elaborado pela autora

Saber influenciar os colaboradores para que eles alcancem metas organizacionais, indica que o gestor possui uma forte prática social, é um excelente comunicador e motivador, em resumo, são verdadeiros líderes.

A prática social é frequentemente utilizada pelos secretários (as) executivos (as) da pesquisa, para que ele influencie as partes envolvidas, em executar a melhor solução para aquele determinado conflito.

As emoções em vários momentos da vida contagiam quem estiver ao redor, causando assim em todos o mesmo estado de ânimo em que se encontra. Para Goleman (1999, p.179) “as pessoas influenciam reciprocamente seus estados de ânimo”.

Gráfico 7- Qual ou quais das competências apresentadas nas questões acima você considera mais importantes para o êxito da sua profissão?

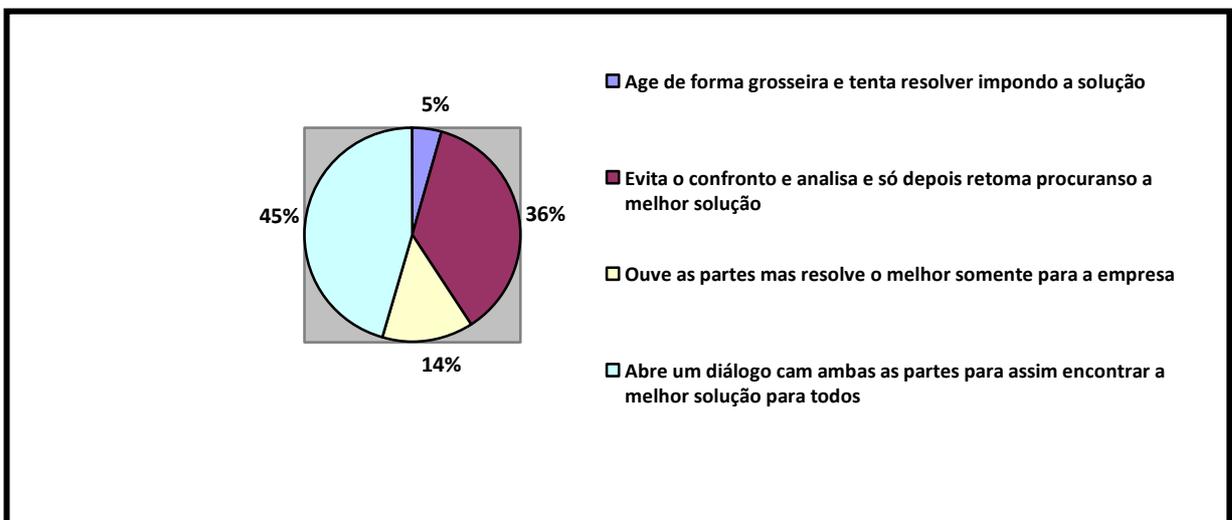


Fonte: Elaborado pela autora(2013)

O auto - controle apresenta-se em uma proporção de utilização pelos profissionais na pesquisa. Ela oferece ao profissional uma segurança do que ele está executando, ou seja, ele tendo a certeza que reconhece em si mesmo as suas emoções, assim ele ser capaz de reconhecer as emoções do outro.

A junção dos problemas pessoais e profissionais é o principal causador das crises de stress que podem acontecer em ambos os ambientes. Gestores e colaboradores por possuírem uma relação delicada de subordinação têm mais facilidade de desencadear um rompante, mas manter o controle diante dessa situação é muito importante. Conforme Goleman (1999, p.92)“As pessoas resistentes se recuperam do estresse com notável rapidez”.

Gráfico 8- Qual a sua reação no momento em que está havendo um conflito na tua equipe de trabalho?



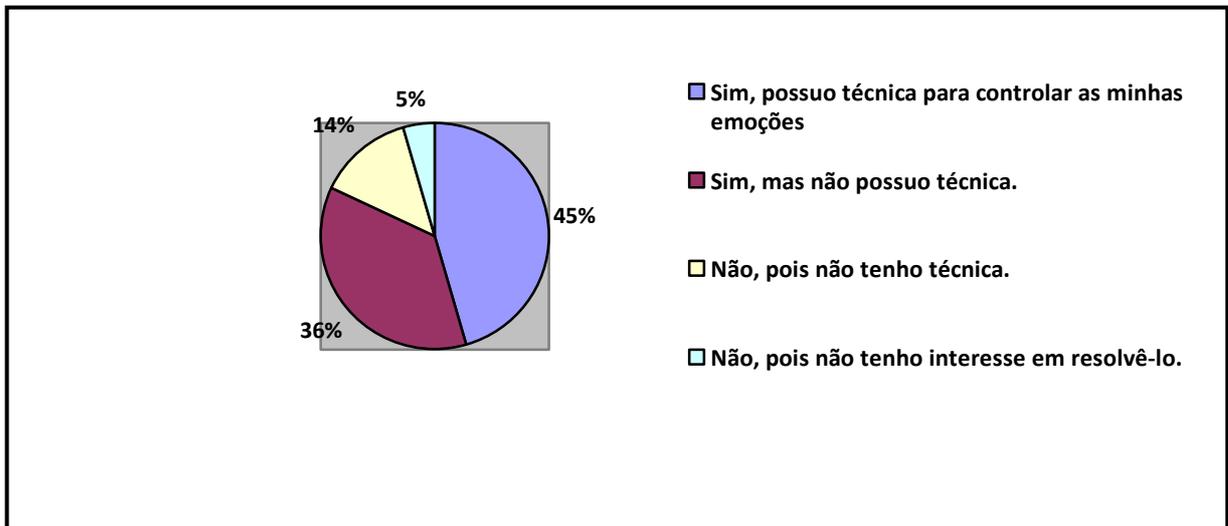
Fonte: Elaborado pela autora(2013)

O conflito é algo inevitável em qualquer organização, em algum momento ele irá surgir e a forma de como lhe dar com ele, depende de cada profissional, alguns tentam resolvê-lo impondo qual a melhor solução, outros ouvem mais pensam em como a empresa

ficará depois do acontecido. Evitar o confronto, analisar e só depois quando o ‘calor’ da situação tiver passado retomá-lo e tomar uma atitude a respeito é uma das soluções.

A forma mais eficaz de resolver um conflito é através da confrontação construtiva, onde um diálogo é aberto, as partes são ouvidas os fatos analisados e a solução é clara e benéfica para ambas as partes. Segundo Weiss (1994, p.24) apenas a confrontação construtiva ajuda a resolver o conflito. Esta é a forma é a mais utilizada entre os profissionais avaliados, eles procuram abrir um diálogo entre as partes, avaliam a situação e só assim procuram a melhor solução para as partes.

Gráfico 9- Você utiliza alguma técnica de controle das suas emoções no momento de um conflito no seu trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora (2013)

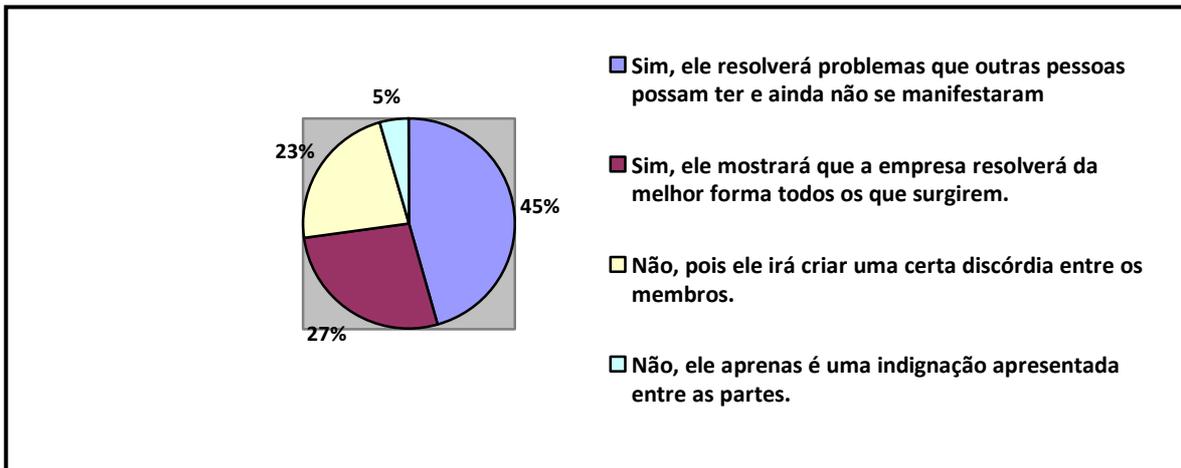
Para algumas pessoas saber controlar as emoções é um ponto complicado, pois demonstram facilmente o que está acontecendo no seu interior com gestos, reações e até mesmo com o tom com que fala.

Os profissionais avaliados na sua maioria necessitam e usam técnicas sejam elas próprias ou já usadas por outras pessoas para conseguir controlar as suas emoções e resolver os conflitos no seu ambiente organizacional.

O auto - controle permite a uma pessoa a lidar com outra mesmo sem o mesmo controle e mesmo assim se mantenha com as emoções inalteradas. Algumas pessoas possuem técnicas de como controlar as emoções como a contagem de 1 a 10 para que os ânimos sejam

acalmados a consciência retomada e o conflito seja resolvido. Para Guilera (2009, p.96) “auto-regulação é o controle das emoções, estados de ânimo e sentimentos”.

Gráfico 10- Para você, um conflito pode ajudar a melhorar o clima organizacional na empresa?

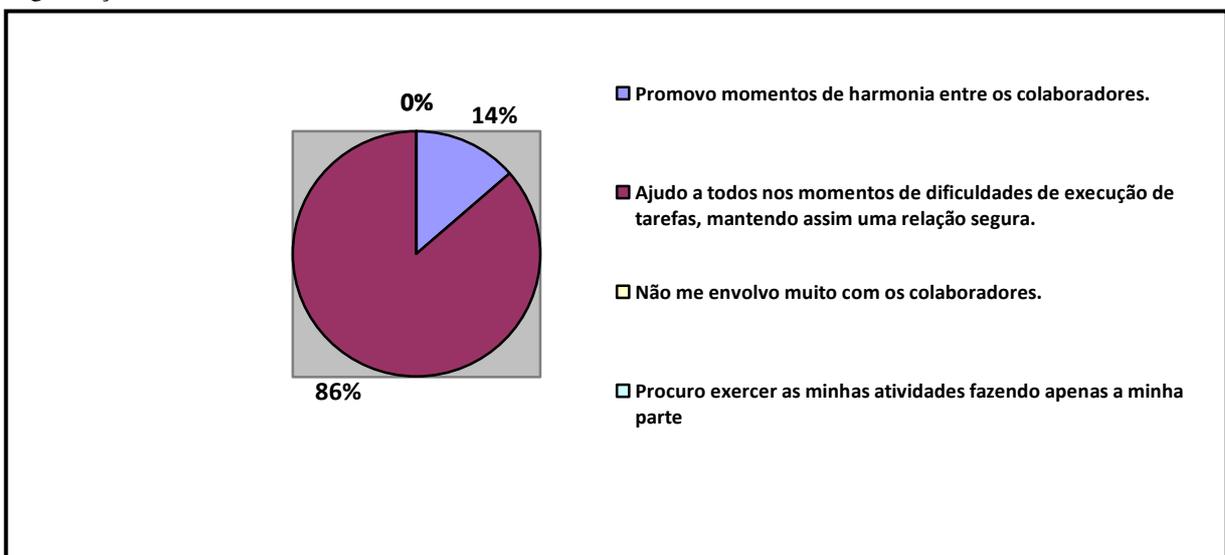


Fonte: Elaborado pela autora(2013)

Alguns conflitos podem ajudar as pessoas a criar uma certa afinidade, ou até uma certa empatia por conta do acontecido, modificando o clima organizacional que antes poderia ser ruim para um clima de cooperação e com segurança de que os problemas que surgirem posteriormente serão resolvidos. Para Weiss (1994, p.16) “os conflitos envolvem discordâncias sobre o que é verdade, bom ou bonito”.

Na pesquisa a grande maioria dos profissionais acreditam que o conflito pode ajudar a outras pessoas que ainda não demonstraram a sua insatisfação a resolvê-las, criando assim um certo vínculo entre os mesmos e melhorando o clima organizacional.

Gráfico 11- Como você contribui emocionalmente para manter a harmonia entre os colaboradores da organização?



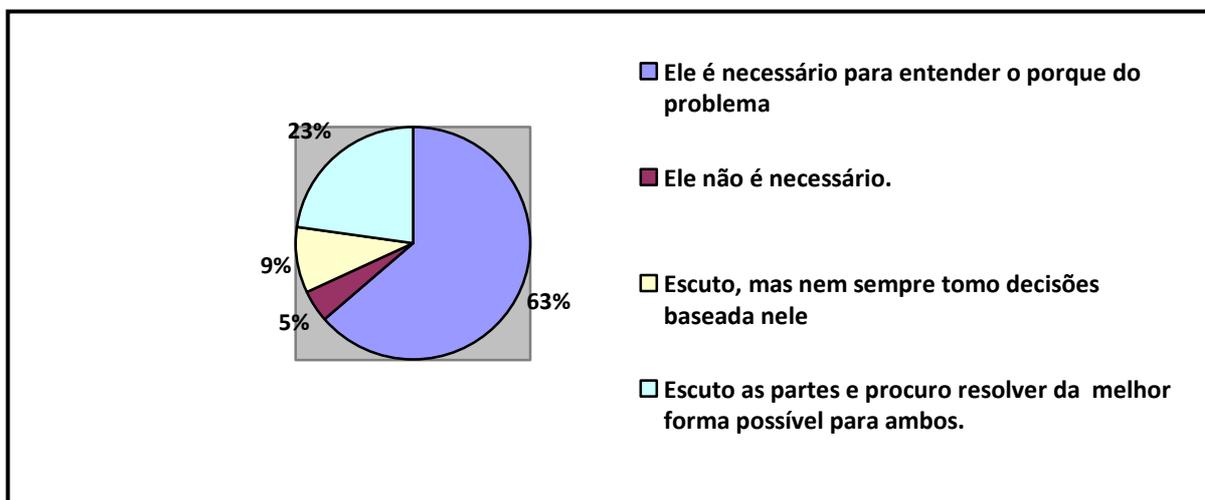
A harmonia organizacional é necessária para que o trabalho flua e para que o rendimento seja favorável para a empresa, o secretário executivo, como assessor direto do gestor tem por dever manter a harmonia na empresa, oferecendo segurança e ajuda a todos, no momento de execução das tarefas.

Algumas alternativas são buscadas para que se promova uma interação entre os colaboradores fora da organização, como festa de confraternização, festas de aniversário ou até mesmo comemorações de cargos.

Os profissionais avaliados agem de forma a manter uma relação segura na organização oferecendo ajuda a todos no momento da execução da tarefa que lhe foi designada.

A interação é necessária para que cada vez mais os funcionários criem vínculos, diminuam as diferenças e facilitando o convívio no meio organizacional sem que surjam desentendimentos futuros.

Gráfico 12- Como o feedback das partes de um conflito é importante para a sua resolução?



Fonte: Elaborado pela autora(2013)

Conforme a pesquisa os profissionais acreditam que o feedback é necessário para que as partes saibam o que está acontecendo qual a opinião de cada um dos envolvidos no conflito e o que cada um espera que seja feito para melhor satisfazer a sua necessidade naquele momento.

O *feedback* adequado faz uma referência ao que pode acontecer de bom ou ruim no futuro, se os comportamentos ou as atitudes não mudarem em prol da resolução do

conflito. Conforme Weiss (1994, p.48) “o feedback diz para as pessoas como o comportamento delas lhe afeta – o que ele provocou e como você se sente”.

Fora, coletadas também as opiniões dos profissionais em torno de como a maturidade das emoções adquiridas através de experiências já vividas contribuem para a transformação do conflito em benefício para o ambiente organizacional e para as partes envolvidas.

Algumas opiniões tiveram destaque, dentre elas, a que ressalta que quando o conflito acontece através dele que devem ser encontradas as soluções e assim o problema corrigido, sendo assim utilizado posteriormente como um aperfeiçoamento profissional dos membros da instituição, com o uso da inteligência emocional para a análise de pontos diferentes e o auxílio da empatia para que haja entendimento, aceitação/concordância e a participação em prol da melhoria do ambiente de trabalho.

Uma segunda opinião afirma que quando estamos emocionalmente controlados é mais fácil resolver os conflitos, ter uma posição imparcial e conseguir enxergar a melhor solução para o problema.

Na terceira opinião, a maturidade é destacada como ponto principal para absorver apenas os pontos positivos, para que assim o conflito seja resolvido de uma forma pacífica e que alcance um censo comum para que ambas as partes sejam beneficiadas.

Foi observado que para a maioria dos profissionais a maturidade das emoções bem como as experiências já vividas anteriormente são necessárias, pois o profissional terá mais segurança em atingir o sucesso naquela resolução, encorajando as partes ao diálogo, dando segurança para os mesmos exporem os seus pontos de vistas, evitando que o conflito seja levado para o ‘lado pessoal’, evitando grosserias e descontrole das emoções, criando assim uma certa empatia entre as partes e encaminhando para que o problema seja resolvido da melhor forma para os dois lados.

### **5.3 Análise geral dos dados**

Avaliando a pesquisa realizada como um todo foi observado que os secretários executivos tanto os que já são profissionais graduados e atuantes, como os que estão iniciando na profissão, a inteligência emocional se faz presente em diversos momentos do cotidiano do profissional e tem a sua importância antes e durante o momento da resolução do conflito.

O dia-a-dia do secretário executivo possui uma grande variedade de tarefas que ele deve executar, dentre elas é o papel de ser intermediador dos conflitos organizacionais, necessitando assim, ouvir as partes, entender o que acontece, solucionar o problema e ainda ter um *feedback*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência emocional que inicialmente não foi denominada dessa forma e nem reconhecida como a mais importante no ambiente organizacional, com o passar do tempo foi ganhando o seu destaque e espaço nas organizações, predominando assim sobre a inteligência intelectual, no qual pode perder a sua influência se não for somada a um auto-controle das emoções. A inteligência emocional como um todo é consideravelmente importante para a resolução dos conflitos interpessoais no cotidiano, sendo o secretário executivo envolvido diretamente ou o mediador da situação.

Atualmente é maior a busca por profissionais que não só tenham técnicas secretariais e conhecimento atual sobre as novas ferramentas que o mercado oferece, mas que também, possuam um bom auto-reconhecimento das suas emoções e empatia para com os outros colaboradores, sendo um bom líder e motivando a equipe.

O secretário executivo atualmente procura aprimorar as suas competências emocionais e dar o devido espaço para que os colaboradores apresentem os seus pontos de vista sobre as suas necessidades e pretensões naquele momento sobre a organização. A maturidade emocional também é necessária para que as decisões tomadas no momento dos conflitos sejam eficientes e resolvam os problemas da melhor forma.

O trabalho alcançou o objetivo desejado, onde quando na pesquisa realizada os secretários confirmam a importância da inteligência emocional no momento em que o conflito acontece, necessitando frequentemente recorrê-la para solucionar os conflitos.

Conforme dito anteriormente, o objetivo principal do trabalho era verificar a contribuição da inteligência emocional na resolução de conflitos interpessoais no trabalho do (a) secretário (a) executivo (a), foi observado que a inteligência emocional, tal como as suas competências são necessárias para que se tenha sucesso no momento da resolução dos conflitos, caracterizando assim que este foi atingido.

Nos objetivos específicos observou-se que, de acordo com o primeiro objetivo, na pergunta discursiva, o secretário executivo tem que recorrer da inteligência emocional em diversos momentos, principalmente no momento em que acontecem os conflitos, onde as pessoas 'levam' para o lado pessoal com ou sem o envolvimento direto dele.

No segundo objetivo foi observado conforme os Gráficos 2,3,4,5 e 6 que repetidas vezes o secretário executivo exerce o auto-controle, a auto-motivação, a empatia e as práticas sociais, destacando o auto-controle e a auto-percepção como as competências mais importantes. Conforme o Gráfico 8, no momento em que o conflito acontece, ele abre um diálogo ouve as partes, analisa a situação para encontrar a melhor solução, pois acredita que a ocorrência do conflito e a sua contribuição como mediador podem melhorar o clima organizacional.

No terceiro observa-se que a inteligência emocional ajuda fazendo com que o secretário controle a sua emoção através de técnicas próprias, conforme o gráfico 9, controle as suas emoções e conforme o Gráfico 11 ajude a todos nos momentos de dificuldade para manter uma relação segura.

Algumas limitações foram observadas no trabalho, como o pequeno número de pessoas que foi feita a abordagem da pesquisa e a abordagem poderia ter se estendido a profissionais que não tivessem nenhuma formação acadêmica. Para pesquisas futuras poderiam ser abordadas cada uma das competências da Inteligência emocional, como objetivos de estudo.

Conclui-se então que a inteligência emocional é imprescindível para que se consiga resolver de uma forma eficaz os conflitos interpessoais que possam surgir no cotidiano organizacional do secretário executivo, utilizando-se das suas competências emocionais, e destacando duas, o auto - controle e a auto - percepção, como as principais e que apresentam uma maior relevância no momento do conflito.

## REFERÊNCIAS

- ALLAN, Jane, **Como identificar e resolver problemas em sua equipe**, Ed Nobel, São Paulo, 1992.
- BARBOSA, Arnaldo Parente Leite, **Metodologia da pesquisa Científica**, Ed. FUNECE, Ceará, 2001.
- BAR ON, Reuven; Parker, James DA., **Manual da Inteligência Emocional**, Ed. Artmed, 1ª ed, 2002
- BARROS, Conceição de M. Pinheiro; PRADO, Keiliany Moreira, A influência da Inteligência Emocional no desempenho profissional de secretariado executivo, Artigo apresentado a **Revista Expectativa**, 2010.
- BLAKE, Robert R. MOUTON, Jane S. **O Novo Grid Gerencial**.Ed.Pioneira, São Paulo, 1973.
- CERQUEIRA, Alirio; FACIROLLI, Margareth de S., **A importância da inteligência emocional no trabalho**, Artigo disponível em < [http://www.plenitudeonline.com.br/index.php?paginas\\_ler&artigos&id=1013](http://www.plenitudeonline.com.br/index.php?paginas_ler&artigos&id=1013) > , acessado em 30 de novembro de 2012.
- CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver os pequenos conflitos no trabalho**. Ed. Nobel, São Paulo, 1989.
- DANTON, Gian, **Metodologia Científica**, Virtual Book Online M&M Editores Ltda, Minas Gerais, 2000/2002. Acessado em 23 de novembro de 2012.
- FARIAS, Luana, **Conflitos no cotidiano do Secretário Executivo**, Artigo disponível em < <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1781/1661> >, acessado em 31 de dezembro de 2012.
- FERREIRA , Denise, **Vários tipos de conflito**, Publicado em 09 de janeiro de 2011, Artigo disponível em < <http://psicologia-conflito.blogspot.com.br/2011/01/varios-tipos-de-conflito.html>>, acessado em 04 de fevereiro de 2013.
- FIGUEIRO, Daniele Valadares, **Como desenvolver a Inteligência Emocional no trabalho**, Artigo disponível em < <http://danielafigueiroevariasideias.blogspot.com.br/2011/03/como-desenvolver-inteligencia-emocional.html> >, acessado em 30 de novembro de 2012.
- GARDNER, Howard, **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**, Ed. Artes médicas sul, Porto Alegre, 1994.
- GOLEMAN, Daniel, **Inteligência Emocional, A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro, 1999.
- º, Daniel, **Trabalhando com a Inteligência Emocional**, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro, 1999.

GONÇALVS, Fernanda Schroder, **Inteligência Emocional no Trabalho**, Artigo disponível em < Rh.com.br>, em 08.05.2006 e acessado em 13.09.2011.

GUILERA, Llorenç, **Além da Inteligência Emocional, As cinco dimensões da mente**. Ed. CENGAGE LEARNING, São Paulo, 2008.

Hansen, Gilvan Luis; Silva, Roseli Dias. **A Importância da ética na Gestão Secretarial**, Ed. Adeptus, 2009.

LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de Metodologia Científica**, 3ª Ed., Ed. Atlas, São Paulo, 1993.

LAKATOS, Eva Maria, **Metodologia do Trabalho Científico**, 7ª Ed., Ed. Atlas, São Paulo, 2009.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da Secretária**. 12 ed, Ed. Atlas, São Paulo, 2010

MELLO, Luciana Alessio, **Secretária Executiva nos processos da Inteligência Emocional**, (Artigo apresentado ao curso de Secretariado Executivo), Universidade Rio dos Sinos.

MOSCOVICI, Fela , **Equipes Dão Certo**, 9ª Edição, Ed. José Olympio, Rio Grande do Sul, 2002.

NASCIMENTO e SILVA, Marcirilene e Ramon, **O Secretário Executivo como facilitador na comunicação interna das organizações**, (ARTIGO APRESENTADO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARÁ).

NEVES, Maria da Conceição de Oliveira, **Introdução ao Secretariado Executivo**, Ed. T.mais.oito, Rio de Janeiro, 2007.

PAULA, Maria G. Araujo de, **A comunicação interferindo no relacionamento dentro das organizações**, (GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO), Universidade Federal do Ceará, 2007.

RAMOS, Andreza Aparecida de Sousa Paulo, **Relacionamento Interpessoal nas Organizações**, 2004, artigo científico ao Instituto Catarinense de pós-graduação.

REIS, Linda G., **Produção de Monografia da Teoria á Prática**, Ed. SENAC, Distrito Federal, 2006.

RIBEIRO, Ligia Maria, **A Inteligência Emocional no segmento de secretariado**, Artigo disponível em, < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-inteligencia-emocional-no-segmento-de-secretariado/31660/> >, acessado em 30 de novembro de 2012.

ROOBINS, Atephen P., **Comportamento Organizacional**, São Paulo, Ed. Prentia Hall, 2002.

SILVA, Antonia M. de Freitas, **Relações interpessoais no ambiente de trabalho da Secretária Executiva**, Trabalho de conclusão de curso (GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO), UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2003.

VINYAMATA, Eduard, **Aprender a partir do conflito: conflitologia e educação**. Ed. Artmed, Porto Alegre, 2005.

WESINGER, Hendrie, **Inteligência emocional no trabalho**, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro, 2001.

WEISS, Donald H., **Como Resolver (ou evitar) Conflitos no Trabalho**, Ed. Nobel, São PAULO, 1994.

## APÊNDICE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO EXECUTIVO.  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

Questionário utilizado para apresentação de Monografia em Secretariado, com o tema: **A Inteligência emocional e a resolução de conflitos interpessoais no cotidiano do secretário executivo.**

O objetivo do questionário a seguir é investigar como o secretario executivo utiliza a sua inteligência emocional no momento do conflito e qual a sua reação.

### PARTE I – PERFIL DOS PROFISSIONAIS

|   |   |
|---|---|
| <p><b>1. Gênero:</b></p> <p>a) Masculino                      b) Feminino</p>   | <p><b>2. Faixa etária:</b></p> <p>a) Até 20 anos                      b) Entre 20 e 30 anos</p> <p>c) Entre 30 e 40 anos              d) Acima de 40 anos</p> |
| <p><b>3. Tempo que atua como secretária:</b></p> <p>a) até 5 anos                      b) de 5 a 10 anos</p> <p>c) acima de 10 anos</p> | <p><b>4. Tempo em que está na empresa atual:</b></p> <p>a) Até 05 anos                      b) de 5 a 10 anos</p> <p>c) acima de 10 anos.</p>                 |
| <p><b>5. Tempo que está no cargo atual:</b></p> <p>a) até 5 anos                      b) de 5 a 10 anos</p> <p>c) acima de 10 anos</p>  | <p><b>6. Nível que assessora:</b></p> <p>a) Operacional                      b) Tático</p> <p>c) Estratégico</p>  |

### PARTE II- AVALIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

| 1                       | 2                | 3                       | 4              | 5                |
|-------------------------|------------------|-------------------------|----------------|------------------|
| Sem nenhuma importância | Pouco importante | Medianamente importante | Importante     | Muito importante |
| Nunca                   | Raramente        | Às vezes                | Frequentemente | Sempre           |

| Sentenças  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Como você classifica hoje o uso da inteligência emocional no seu cotidiano como Secretário (a) Executivo (a)?                                 |   |   |   |   |   |
| 2. Com que frequência você precisa recorrer à inteligência emocional para resolver conflitos no seu cotidiano como Secretário (a) Executivo (a)? |   |   |   |   |   |
| 3. Com que frequência você precisa exercer o auto controle no seu cotidiano como Secretário (a) Executivo (a)?                                   |   |   |   |   |   |
| 4. Com que frequência você precisa exercer a auto motivação no seu cotidiano como Secretário (a) Executivo (a)?                                  |   |   |   |   |   |
| 5. Com que frequência você precisa exercer a empatia no seu cotidiano como Secretário (a) Executivo (a)?   |   |   |   |   |   |
| 6. Com que frequência você precisa exercer a práticas sociais no seu cotidiano como Secretário (a) Executivo (a)?                                |   |   |   |   |   |

**7 Qual ou quais das competências apresentada nas questões acima você considera mais importante para o êxito da sua profissão?**

- ( ) auto controle;
- ( ) auto motivação;
- ( ) empatia;
- ( ) práticas sociais;
- ( ) auto percepção.

**8 Qual a sua reação no momento em que está havendo um conflito na tua equipe de trabalho?**

- ( ) age de forma grosseira e tenta resolver impondo a solução;
- ( ) evita o confronto, e analisa e só depois retoma procurando a melhor solução;
- ( ) ouve as partes mas resolve da melhor forma somente para a empresa;
- ( ) abre um diálogo com ambas as partes para assim encontra a melhor solução para todos.

**9 Você utiliza alguma técnica de controle das suas emoções no momento de um conflito no seu trabalho?**

- ( ) sim, possuo uma técnica para controlar minhas emoções ;
- ( ) sim, mas não possuo técnica para controlar minhas emoções;
- ( ) não, pois não tenho técnicas para controlar minhas emoções;
- ( ) não, pois não tenho interesse em resolvê-lo.

**10 Para você, um conflito pode ajudar a melhorar o clima organizacional na empresa?**

- ( ) sim, ele resolverá problemas que outras pessoas possam ter e ainda não se manifestaram;
- ( ) sim, ele mostrará que a empresa resolverá da melhor forma todos os que surgirem;
- ( ) não, pois ele irá criar uma certa discórdia entre os membros;
- ( ) não, ele apenas é uma indignação apresentada entre as partes.

**11 Como você contribui emocionalmente para manter a harmonia entre os colaboradores da organização?**

- ( ) promovo momentos de harmonia entre os colaboradores;
- ( ) ajudo a todos nos momentos de dificuldades de execução das tarefas, mantendo assim uma relação segura;
- ( ) não me envolvo muito com os colaboradores;
- ( ) procuro exercer as minhas atividades fazendo apenas a minha parte.

**12 Como o feedback das partes de um conflito é importante para a sua resolução?**

- ( ) ele é necessário para entender o porque do problema;
- ( ) ele não é necessário;
- ( ) escuto, mas nem sempre tomo decisões baseadas nele;
- ( ) escuto as partes e procuro resolver da melhor forma possível para ambos.

**13 Na tua opinião como a maturidade das emoções adquirida através de experiências já vividas contribuem para a transformação do conflito em benefício para o ambiente organizacional e para as partes envolvidas?**