



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

JUCÉLIA FERREIRA DA SILVA COSTA

A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO DE CONFLITOS

FORTALEZA-CE

2015

JUCÉLIA FERREIRA DA SILVA COSTA

A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO DE CONFLITOS

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.

Orientadora: Prof.^a Me. Daniela Giareta Durante.

FORTALEZA-CE

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

-
- C837a Costa, Jucélia Ferreira da Silva.
A atuação do secretário executivo na gestão de conflitos / Jucélia Ferreira da Silva Costa. – 2015.
59 f. : il. color. ; 30 cm.
- Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2015.
Orientação: Profa. M.a. Daniela Giareta Durante.
1. Secretários. 2. Conflito - Administração. I. Título.

CDD 651.3741

JUCÉLIA FERREIRA DA SILVA COSTA

A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO DE CONFLITOS

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.^a Me. Daniela Giareta Durante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me. Sônia Regina Amorim Soares
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Jerônimo e Maria, meu esposo Isaac e aos meus filhos Isaac Júnior e Isabela. Agradeço pela compreensão e incentivo para realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente 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.

Aos meus pais que, sempre oram por mim e, pela colaboração com meus filhos; e aos meus filhos, pela compreensão, mesmo que inconscientes, dos momentos de minha ausência.

Ao meu marido, que pelo amor e carinho sempre presente e apoio incondicional, sempre com palavras de fortalecimento nos momentos de fraqueza, diante das dificuldades da jornada diária.

À professora Daniela Giareta Durante, orientadora deste trabalho, educadora excepcional, e cuja orientação baseia-se no comprometimento do desenvolvimento profissional e intelectual dos discentes, com sugestões de leituras atualizadas. Considero um privilégio tê-la como docente cuidadosa e responsável e, que colabora com a conquista de novas fronteiras do saber.

À professora Regina por ter me acolhido em semestres anteriores o que me ajudou a iniciar os primeiros passos para realização desse sonho.

À professora Suzete por aceitar o convite para fazer parte desta banca.

Às minhas colegas de curso, Ana Célia, Thayany e Nyanne, que me ajudaram durante todo curso com palavras de encorajamento e vossas colaborações.

Aos profissionais de Secretariado Executivo que contribuíram com esta pesquisa respondendo as questões da investigação, pois forneceram dados que foram essenciais na elaboração da análise da pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que fazem parte da minha vida e que de alguma forma contribuíram e agora compartilham comigo da felicidade dessa conquista.

Tua é, Senhor, a magnificência, e o poder, e a honra, e a vitória, e a majestade; porque teu é tudo quanto há nos céus e na terra; teu é, Senhor, o reino, e tu exaltaste sobre todos como chefe. 1Cr. 29:11.

RESUMO

A dinâmica do mundo dos negócios requer dos profissionais flexibilidade para se adaptar as mais diversas situações, isso inclui percepções adequadas da situação e ações assertivas. Deste modo, os conflitos, positivos e negativos, estão presentes no cotidiano das pessoas; podendo ser notados em qualquer ambiente. Este estudo volta-se para análise dos conflitos no âmbito do trabalho do secretário executivo, buscando saber: como esses profissionais administram os conflitos no ambiente de trabalho? O objetivo geral concentra-se em investigar a atuação do secretariado executivo no gerenciamento de conflitos no ambiente de trabalho. Para tanto, inicialmente fez-se a revisão na literatura disponível, a partir da abordagem da Administração, especialmente do Comportamento Organizacional a se destacar Robbins (2009, 2010), Newstrom (2008) e DuBrin (2008). De maneira complementar, o referencial também discorre sobre o secretariado e sua relação com os conflitos organizacionais a partir de Nonato Júnior (2009), Durante; Santos e Dalpaz (2010), Moreira; Olivo (2012), Machado; Terra (2011). Na sequência, fez-se um levantamento de dados diretamente com profissionais de secretariado, graduados e atuantes na área. A abordagem da pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva. Para a coleta de dados utilizou-se questionários. Para análise das questões objetivas utilizou-se a descrição de frequência e para as dissertativas a análise de conteúdo. Os resultados possibilitam considerar que os conflitos de fato permeiam o trabalho secretarial, em especial, os de relacionamento e os de tarefas. Além disso, os conflitos são do tipo sentido, que significa que são tratados de forma consciente pelos seus participantes, e ocorrem no nível interpessoal (entre indivíduos), ou seja, predomina o enfoque negativo, exigindo o gerenciamento adequado. Tais conflitos surgem por várias razões sendo as mais frequentes as relacionadas com falhas na comunicação e problemas com a interpretação das informações. Quanto às estratégias que são adotadas no gerenciamento, prevalece a postura de colaboração do secretário visando encontrar uma boa solução para ambas as partes envolvidas e o incentivo para que os oponentes entendam o problema como uma oportunidade de novas ideias. Ficou evidente a necessidade de o secretário desenvolver habilidades interpessoais a fim de se relacionar adequadamente com todos os níveis hierárquico da empresa, já que os principais conflitos são de nível interpessoal. Igualmente o desenvolvimento da competência comunicativa já que interage com diversos públicos e muitos conflitos são originados pela comunicação ineficaz e erros na transmissão de informações.

Palavras-chave: Secretário Executivo. Gestão de Conflitos. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The dynamics in business world require flexibility from professionals so they might be able to adapt to different situations, including appropriate perceptions of the situation and assertive actions. Thus, there are positive and negative conflicts in daily life, which can be noted in any environment. This study analyses the conflicts in the Executive Secretaryship's work, in an attempt to find out how these professionals manage conflicts in their workplace. Our general objective focuses on investigating an Executive Secretaryship's performance on the management of conflicts in workplace. Therefore, we have initially made a review of the available literature, from the Management approach, especially the Organizational Behavior, highlighting Robbins (2009, 2010), Newstrom (2008) and DuBrin (2008). Complementarily, our references also discusses the Secretaryship and its association to organizational conflicts according to Nonato Júnior (2009), Durante; Santos and Dalpaz (2010), Moreira; Olivo (2012), Machado; Terra (2011). Then, we collected data with Secretaryship professionals, graduates and people working in the area. This research is qualitative, exploratory and descriptive. Questionnaires were used to collect data. For the analysis of the closed-ended questions, we used frequency description and, for the open questions, we used content analysis. The results enable to consider the conflicts actually pervade the secretarial work, especially the relationships and tasks. Moreover, the conflicts are the Felt Conflicts, which means participants consciously treat it, and they happen in an interpersonal level (among people), that is to say, the negative approach prevails, requiring proper management. Such conflicts come from several reasons, although the most common reasons are related to miscommunication and misapprehension of information. As for the strategies adopted in management, the secretary's collaborative attitude prevails in order to find a good solution for both parties involved, as well as the incentive for opponents to understand the problem as an opportunity for new ideas. It became evident the need for the secretary to develop interpersonal abilities to properly relate to all hierarchical levels of the organization, since the main conflicts are in the interpersonal level. Likewise, it is necessary to develop communicative skills, since the executive secretary interacts with different public and many conflicts come from ineffective communication and mistakes in conducting information.

Keywords: Executive Secretary. Conflict Management. Organizational Behavior.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Classificação dos Conflitos	15
Quadro 02 – Aspectos da evolução dos Conflitos.....	17
Quadro 03 – Estratégias x Estilos de gestão de Conflitos	24
Quadro 04 – Técnicas de administração de Conflitos	25
Quadro 05 – Aprimorando as habilidades de negociação	26
Quadro 06 – Perfil do profissional secretário.....	30
Quadro 07 – Síntese das competências secretariais.....	32

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Modelo de Conflicto intergrupal	21
---------------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Evolução do número de profissionais secretários executivos empregados formalmente no país, por macrorregião 2003-2010	30
Tabela 02 – Cargo registrado na carteira.....	41
Tabela 03 – Setor em que trabalha	42
Tabela 04 – Os tipos de conflitos	43
Tabela 05 – Causas dos conflitos	45
Tabela 06 – Estratégias para a gestão de conflitos	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. OS CONFLITOS	14
2.1 Definições, evolução e tipologias dos conflitos	14
2.2 Causas dos conflitos	21
2.3 Gestão de conflitos	23
3 OS CONFLITOS NO CONTEXTO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO	28
3.1 O Secretariado Executivo	28
3.2 O Secretário Executivo e a Gestão de Conflitos	32
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
4.1 Tipo de pesquisa	36
4.2 Universo e amostra.....	37
4.3 Coleta e análise dos dados	38
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
5.1 Tipos de conflitos no cotidiano secretarial.....	42
5.2 Principais causas geradoras de conflitos no cotidiano secretarial.....	44
5.3 Estratégias utilizadas pelos secretários na gestão dos conflitos.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	52
APENDICE.....	55

1. INTRODUÇÃO

Os conflitos estão presentes no cotidiano das pessoas, podendo ser notados em qualquer ambiente onde os indivíduos estiverem. Conflito é “um processo que tem início quando alguém percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante” (ROBBINS, 2010, p. 437). Para o autor, essa descrição é flexível considerando-se os níveis de conflitos que podem surgir tanto no âmbito dos atos violentos quanto nas formas mais sutis de desacordo.

Nascimento e Sayed (2002) acrescentam que os conflitos são importantes pois são “fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”. Essa situação é mais evidente nas organizações, tendo em vista que no ambiente de trabalho há uma concentração maior de pessoas com valores, objetivos e percepções que as influenciam, levando-as a pensar e obter resultados diferentes.

A gestão de conflitos vem sendo pesquisada na área secretarial, pois o secretário executivo está inserido no contexto organizacional que exige competências comportamentais e relacionais (DURANTE; SANTOS E DALPAZ, 2010). Esse profissional situa-se numa posição estratégica na hierarquia organizacional já que exerce o papel de mediador entre as áreas da empresa. Klaus e Bíscoli (2012, p. 15) apresentam atividades que esse profissional realiza no cotidiano empresarial destacando-se “o gerenciamento de informações, comunicações, suprimentos, planejamentos, logística, políticas administrativas, relação com funcionários, administração de conflitos, finanças, relações com a comunidade, treinamento, ações e resultados”. Esses autores ressaltam que para o secretário exercer tais funções são necessárias habilidades técnicas e bom relacionamento interpessoal.

Neste contexto é que surgiu o interesse em pesquisar, visando responder ao seguinte questionamento: Como os profissionais de Secretariado Executivo administram os conflitos no ambiente de trabalho? O objetivo principal desse estudo é investigar a atuação do secretário executivo no gerenciamento de conflitos no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos são: I - Identificar os tipos de conflitos que ocorrem no cotidiano do secretário executivo; II - Apontar as principais causas dos conflitos existentes na rotina do secretário executivo. III - Verificar as estratégias utilizadas pelos profissionais de secretário executivo na resolução de conflitos.

Durante, Santos e Dalpaz (2010) realizaram estudo sobre o gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial e concluíram que tais profissionais assumem o papel de facilitador nas relações interpessoais, sendo essenciais no gerenciamento das divergências e,

que devem adotar estratégias apropriadas para mediar as relações buscando resolver os conflitos de forma a satisfazer as partes envolvidas.

O estudo de Moreira e Olivo (2012), que investigou sobre o profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos, mostrou que a facilidade de resolução de problemas, a polivalência, a inovatividade e a multifuncionalidade são exemplos de novas competências agregadas ao perfil do profissional de Secretariado Executivo, as quais habilitam, previamente, o secretário executivo a exercer a mediação de conflitos.

Machado e Terra (2011) também argumentam que o secretário executivo tem um perfil flexível que o ajuda no processo de resolução de situações conflituosas, pois:

Para que exista uma melhor administração dos conflitos e flexibilização adequada é importante que se faça uma ponderação dos valores e comportamento pessoais de cada membro da equipe, permitindo que se desenvolvam habilidades para lidar com as diferenças identificadas entre cada indivíduo. O Secretário Executivo, devido à natureza interativa de sua função, tem um grande material de análise comportamental em mão, que poderá auxiliá-lo no processo de flexibilização: o contato pessoal. (MACHADO; TERRA, 2011, p. 117)

Essa postura do profissional de secretário executivo colabora de maneira assertiva, pois dessa forma irá compreender como se dá as relações entre os indivíduos, e assim, enfatizar seu potencial em administrar de forma criativa e harmônica as situações de divergência.

Para este estudo fez-se a revisão da literatura acerca do tema. O estudo dos Conflitos foi possível a partir de abordagens do campo da Administração, especialmente do Comportamento Organizacional a se destacar Robbins (2009, 2010), Newstrom (2008) e DuBrin (2008). Os autores abordam desde o conceito às práticas de administração e negociação dos conflitos. Com essa base, discute-se os conflitos no cotidiano do secretário executivo. Para apresentar o profissional em Secretariado Executivo, recorreu-se principalmente a Nonato Júnior (2009) e Neiva; D'Elia (2009). Para relacionar o profissional de Secretariado Executivo com a gestão de conflitos foi utilizado os estudos de Durante; Santos e Dalpaz (2010), Moreira; Olivo (2012), Machado; Terra (2011).

Para melhor elucidação da temática em questão, também foi realizado levantamento de dados diretamente com profissionais de secretariado, graduados e atuantes na área. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: a parte teórica consta nos capítulos 2 e 3. Na sequência, no capítulo 4, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. O capítulo 5 corresponde à apresentação e análise dos dados da pesquisa obtidos no levantamento com os profissionais. Por último, constam as considerações finais que

destacam os principais achados da pesquisa, evidenciando o alcance dos objetivos e elucidando a problemática inicial da pesquisa.

2 OS CONFLITOS

Os conflitos estão presentes no cotidiano das pessoas; podendo ser notados em qualquer ambiente onde os indivíduos estiverem. É entendido como uma situação de oposição entre pessoas ou grupos, podendo gerar indisposição no relacionamento com os envolvidos. Esse fenômeno poderá ocorrer no nível particular quando o indivíduo tiver que escolher entre uma ou mais alternativas (DUBRIN, 2007), interpessoal ou intergrupar. O conflito depende da assimilação que cada pessoa tem dos eventos.

Neste capítulo é feita a revisão literária com o objetivo de caracterizar os conflitos, conceituar, apresentar a evolução das abordagens e tipologias, suas causas e, por último, estratégias para o gerenciamento dos conflitos.

2.1 Definições, evolução e tipologias dos conflitos

Os conflitos não aparecem espontaneamente, surgem mediante uma percepção contraditória entre as pessoas ou grupos. As divergências podem acontecer por várias razões, porém sempre estarão presentes em um contexto.

A origem da palavra conflito provém do latim *conflitus*, do verbo *confligo* do radical grego *flag*, que significa chocar ou chocar-se. Em sua derivação imediata, tem-se ainda o latim *conflictatio, onis*, e com um dois significados distintos: um no sentido de choque, ação física, o outro no sentido de contenda, disputa, ação de lutar contra, isto é, no sentido figurado (ANDRADE, 2007).

Robbins (2010, p. 437) define “conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. De modo semelhante, Newstrom (2008, p. 251) conceitua conflito como sendo “um processo interpessoal que surge de discordâncias em torno das metas a serem obtidas ou dos métodos utilizados para alcançá-las”.

Contribuindo com essa conceituação Portela, Schumacher e Borth (2013, p. 329) entendem os conflitos como sendo:

Fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos, a maneira como lidamos com eles é que pode gerar reações. (PORTELA; SCHUMACHER; BORTH, 2013, p. 329)

Para a compreensão dos atos e dos conflitos é necessário decifrar a aplicação de três categorias dos fatos, citados por Andrade (2007, p. 26) que são:

Os atos propriamente ditos; O meio, constituído pelos acontecimentos em que os atos estão incluídos e que se distinguem dos próprios atos considerados especificamente; situação, que é um conjunto de atores em determinado meio. (ANDRADE, 2007, p. 26).

No entendimento de Andrade (2007, p. 26), em relação as categorias citadas, “deve-se considerar que as aspirações e os objetivos grupais guardam estreita vinculação não apenas com as relações de trabalho e de produção, mas também com o plano dos valores que norteiam as ações individuais e coletivas”. Neste contexto, torna-se evidente a importância de manter um ambiente que favoreça a relação harmoniosa entre os participantes do conflito, seja para a garantir a produtividade, o principal objetivo da empresa, seja para melhorar o relacionamento entre os indivíduos e, assim o bem estar de todos.

Robbins (2010, p. 438) classifica os conflitos em funcionais, disfuncionais, de tarefa, de relacionamento e de processo, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação dos Conflitos

CONFLITO	CLASSIFICAÇÃO
FUNCIONAIS	Contribuem para o melhor desempenho do grupo. Entende-se que esses conflitos impulsionam na busca de melhorar suas tarefas e comportamento, levando os indivíduos à mudanças.
DISFUNCIONAIS	Tendem a dificultar o desempenho do grupo. Nesse caso é fundamental identificar os motivos que levaram ao processo de divergência.
DE TAREFA	Surgem em relação aos desacordos relacionados aos objetivos do trabalho.
DE RELACIONAMENTO	Diz respeito a convivência entre os indivíduos.
DE PROCESSO	Relacionado as divergências sobre a forma que as atividades devem ser executada.

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

Conforme o autor, nos conflitos funcionais os envolvidos devem respeitar as opiniões dos oponentes. Os conflitos disfuncionais são motivados pelas pessoas com ambição competitiva, quando manipulam situações que favoráveis elas próprias. Os conflitos de tarefa demonstram efeitos positivos no desempenho, por estimular a discussão de ideias que ajudam

o grupo a produzir melhores resultados. Em relação aos conflitos de relacionamento, o autor diz serem quase sempre disfuncionais, pois o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes a esse tipo de embate aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua, impedindo a realização das tarefas organizacionais. Os conflitos de processo abordam os aspectos associados aos processos inerentes as atividades organizacionais (ROBBINS, 2010).

Outro ponto importante sobre conflitos são as consequências que eles causam no ambiente organizacional. Para tanto, Wagner (2012) destaca alguns desses efeitos, pois dependendo da maneira que o conflito for tratado eles podem ter consequências positivas e negativas no trabalho:

- a) podem reduzir tensões entre os participantes, estabilizando as relações;
- b) permitem aos participantes liberdade de expressões e opiniões, ajudando em reorganização de recursos importantes;
- c) serve como motivação para a busca de mudanças;
- d) fornece aos participantes a possibilidade de feedback sobre vários pontos na organização;
- e) pode munir os participantes de um senso de identidade quando esclarece diferenças e fronteiras entre as pessoas. (WAGNER, 2012, p. 357)

Tais efeitos, segundo o autor, influenciam na forma de intervenção a ser adotada pelo responsável em gerir os conflitos, isto é, o detentor do poder, pois entende que “o conflito envolve o uso de poder no confronto, ou seja, nas disputas em torno de interesses em choque” (WAGNER 2012, p. 357).

É possível compreender a importância de uma identificação antecipada das situações de conflitos, para acelerar a gestão do referido embate, devendo-se observar que os conflitos surgem por várias razões. Nesse sentido, cabe considerar que a gestão de conflitos exige muita atenção, o que resulta num procedimento árduo, porém se manejado por pessoas devidamente habilitadas pode proporcionar um equilíbrio no ambiente afetado.

A natureza dos desacordos está ligada a maneira que cada indivíduo irá assimilar as informações diferentes, as definições contraditórias de problemas, situações ou dados relevantes aos processos organizacionais. Portanto, para evitar que os problemas aumentem ou se prolonguem é essencial conhecer as circunstâncias em que o conflito se originou (MOSCOVICI, 2007).

Desde que surgiram os conflitos já passaram por diferentes formas de percepção, mudando seu valor e classificação no ambiente organizacional. Para entender melhor esse processo de evolução, Robbins (2009) apresenta as três principais abordagens que demonstram

as etapas desse desenvolvimento, que são descritos como a abordagem tradicional, das relações humanas e interacionista, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Aspectos da evolução dos conflitos

PERÍODO	VISÃO	ABORDAGEM
Décadas de 1930 e 1940	Tradicional	- Classifica qualquer conflito como ruim, relacionando-o com atos violentos; - Enfatiza somente o comportamento dos indivíduo em desentendimento.
Final dos anos 1940 até metade da década de 1970	Relações humanas	- Ocorrência natural nos grupos e nas organizações; - Foca a atenção na causa geradora do conflito para corrigir as distorções, visando melhorar o desempenho do grupo e da organização.
Na atualidade	Interacionista	- Aceitação e encorajamento; - Acredita que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de torna-se estático, apático, incapaz de responder à necessidade de mudança e inovação.

Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p. 191).

Segundo o autor, o conflito, na visão tradicional era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e, uma falha dos gestores em atenderem às necessidades de seus subordinados. Depois, na visão das relações humanas, o conflito passou a ser entendido como uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, pois dependendo do contexto, torna-se uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. Já na visão interacionista, uma abordagem mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum embate é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo, sua principal contribuição é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo (ROBBINS, 2009).

Diante desse processo de evolução, percebe-se que o conflito deixou de ser associado a uma situação desfavorável e ruim, para se tornar benéfico, pois atualmente é tratado como um fator que estimula o surgimento de ideias inovadoras e assim conduzir as pessoas a conhecer e explorar seus sentimentos, seus princípios, suas atitudes e sua maneira de perceber o ambiente em sua volta. Entende-se, portanto, que a existência de conflitos pode contribuir para manter um equilíbrio nas relações interpessoais e, assim garantir a vitalidade das organizações.

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

nas ideias diferentes em torno das metas e dos métodos utilizados para atingir os objetivos (NEWSTROM, 2008). A esse respeito, Moscovici (2007) explica:

Ele previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua solução. Funciona, verdadeiramente, como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais. (MOSCOVICI, 2007, p. 146)

A autora considera que a preocupação após a resolução do conflito deve ser direcionada o custo-benefício, no sentido de fortalecer o relacionamento entre os oponentes sobre a situação em questão. Sendo assim, deve-se privilegiar a relação harmoniosa dos atores envolvidos nos conflitos e, garantindo a produtividade da empresa. (MOSCOVICI, 2007).

Contribuindo com essa abordagem, Chanlat (1996) propõe os seguintes modelos para abordagem dos conflitos organizacionais, que são:

- a) Modelo Racional: sugeriam que a tomada de decisão organizacional deveria ser racional, porém reconheciam que se tratava de uma “racionalidade limitada” pelas capacidades do gestor. Nessa perspectiva, o conflito surge como inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que prejudica o desempenho do trabalho;
- b) Modelo Político: o conflito aparece como uma coisa natural nas organizações, reconhece a importância para a organização de relatar mecanismos de sua gestão. É o primeiro momento em que relaciona os conflitos com o pensamento administrativo, inserindo formas de resolver questões de divergências;
- c) Modelo de Relações Humanas: momento em que inicia o reconhecimento de possibilidades de desacordos organizacionais, porque pode aí existir divergência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, o comportamento humano no trabalho não tem sua origem apenas na lógica econômico-racional, mas a própria dimensão psicossocial impõe suas normas no trato relacional;
- d) Modelo Sistêmico: o conflito aparece tanto como inevitável como plenamente funcional, pois a organização é submetida a um processo constante de adaptação, visto que a sobrevivência da empresa resulta principalmente do compromisso de seus membros em focar as energias nos processos para alcançar os objetivos da organização.

Diante do exposto, compreende-se que os conflitos organizacionais ocorrem porque as diferentes partes que as constituem são compostas por interesses, necessidades e percepções distintas. Com isso, na organização a fonte de conflito está relacionada a sua estrutura.

Conflito, como visto anteriormente, pode estar presente na relação que se dá entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Para lidar com esse fenômeno é necessário conhecê-lo e saber qual é sua dimensão. Dessa forma, poderá ser utilizado como ferramenta auxiliar no crescimento individual ou coletivo. Existem vários tipos de conflitos e sua identificação pode ajudar na escolha da estratégia mais adequada para superá-lo.

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

Newstrom (2008, p. 252) ressalta os níveis do conflito. Ele diz que as discórdias podem ocorrer no indivíduo, entre funcionários ou grupos e também entre as empresas quando estão competindo entre si. Para tanto, cita três níveis de conflitos:

I) Conflito Intrapessoal – embora a maioria dos conflitos de papéis ocorra quando o supervisor ou os colegas de um funcionário lhe transmitem expectativas conflitantes, é possível que surjam conflitos associados ao papel intrapessoal do indivíduo, como resultado da adoção de papéis conflitantes;

II) Conflito Interpessoal – representam um problema sério para muitas pessoas, porque afetam profundamente suas emoções. As pessoas têm a necessidade de proteger sua autoimagem e autoestima de danos provocados pelos outros;

III) Conflito Intergruppal – cada grupo busca enfraquecer o outro, adquirir poder e melhorar sua imagem. Os conflitos surgem de causas como diferentes pontos de vista, lealdades grupais e competições por recursos. (NEWSTROM, 2008, p. 252)

Robbins (2010, p. 439-446) apresenta o processo de conflito que é composto por cinco estágios: 1) oposição potencial ou incompatibilidade; 2) Cognição e personalização; 3) Definição das estratégias de resolução de conflitos; 4) Comportamento; e 5) Consequências.

No primeiro estágio, oposição potencial ou incompatibilidade, percebe-se a presença de condições que favorecem o surgimento dos conflitos e, são distribuídas em três categorias gerais:

- a) Comunicação: Diferentes conotações de palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações e o ruído no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais antecedentes para os conflitos.
- b) Estrutura: Os grupos dentro das organizações possuem metas diferentes. Essa diversificação de objetivos entre os grupos é uma grande fonte de conflitos. Quando os grupos buscam metas diferentes, algumas sendo divergentes, o potencial de conflito cresce muito.
- c) Variáveis pessoais: Uma das variáveis mais observadas no estudo dos conflitos sociais, são os diferentes sistemas de valores. As diferenças de valores são a melhor explicação para as diversas questões, como preconceitos, desacordos sobre a contribuição de alguém para o grupo e a recompensa merecida. As diferenças nesses sistemas de valores são uma fonte importante de conflitos potenciais.

No segundo estágio, cognição e personalização, as questões do conflito costumam ser definidas. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso. Há o nível em que o conflito é percebido e o nível em que o conflito é sentido, conforme já abordado anteriormente.

O terceiro estágio, definição das estratégias de resolução de conflitos, consiste na escolha das estratégias que irão possibilitar a melhor resolução dos conflitos. Pois é necessário compreender as intenções dos outros para saber como responder ao seu comportamento. O autor descreve as cinco principais estratégias para a gestão de conflitos, que representam as formas de agir em determinadas situações de conflito e são: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder. Essas estratégias serão detalhadas no próximo tópico.

Já no quarto estágio, comportamento, é que os conflitos se tornam visíveis. Nessa fase são percebidas as atitudes dos oponentes que inclui a declaração, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito. O autor ressalta que para a solução e, até mesmo, o estímulo de conflitos deve mantê-los em níveis desejados, utilizando técnicas de administração de conflitos, estas que serão tratadas no tópico sobre gestão de conflitos.

No último estágio, consequências, os conflitos resultam em conseqüências que o autor distingue como sendo as funcionais e disfuncionais. Tais efeitos serão abordados a seguir.

Desse modo, as causas dos conflitos precisam ser compreendidas para que as intervenções possam produzir resultados satisfatórios. Na sequência são apresentadas causas que levam ao surgimento de situações conflitantes.

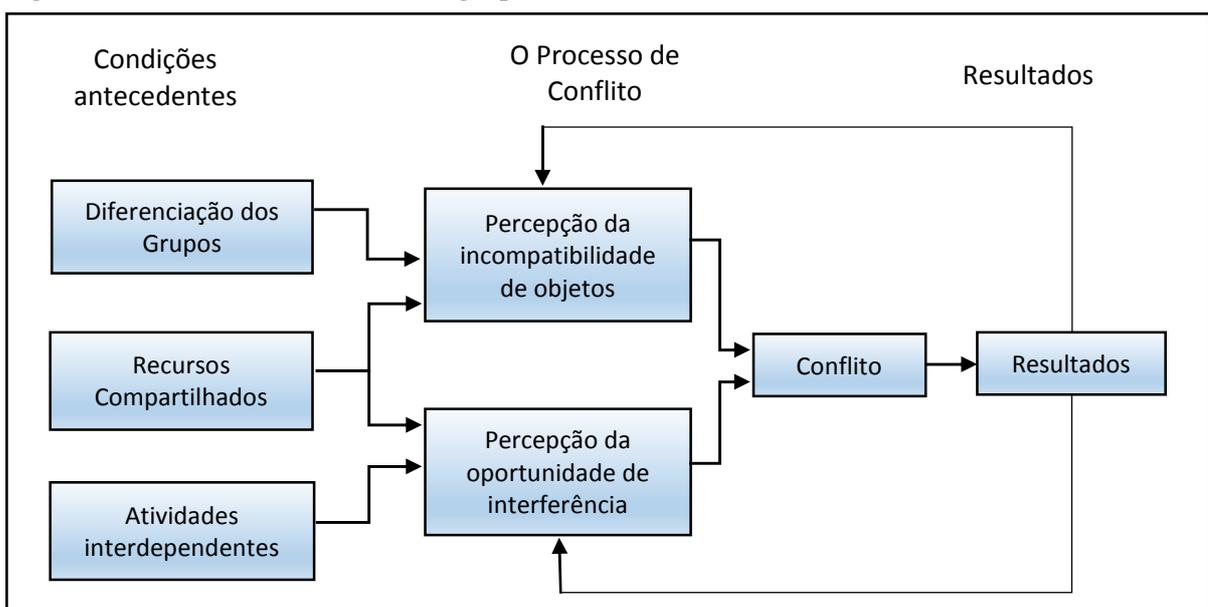
2.2 Causas dos conflitos

Os conflitos são responsáveis por várias situações que podem modificar a estabilidade no ambiente laboral, mas também podem agir de maneira a estimular o potencial inovador dos indivíduos. Eles surgem quando se tem que escolher entre situações difíceis de conciliar, conforme abordado anteriormente. Trata-se, portanto, de um choque de motivos ou de informações distintas de uma competição entre pessoas, forças ou ideias. Por isso é importante conhecer as causas dos conflitos para adotar a melhor estratégia de administrar essas divergências.

Para Newstrom (2012), os conflitos surgem não apenas de divergências oriundas de metas e de procedimentos de trabalho, mas também de resultados de tarefas que dependem de outras para sua conclusão, de funções similares, das diferenças entre personalidade, de falhas na comunicação, de estresse pessoal e de diferenças relacionadas a atitudes, crenças e experiências. Quando se identifica o motivo do surgimento do conflito, fica mais fácil entendê-lo e gerenciá-lo. Para Mazulo (2010, p. 154) “Os conflitos surgem nas formas mais simples, de um pequeno gesto a uma palavra impensada. Se deixarmos, eles podem tomar um vulto enorme que levará a ambientes desagradáveis”.

Carvalho et al (2009, p. 26) apresenta na Figura 1 um esquema que representa um modelo de conflito intergrupal no qual três condições antecedentes tendem a gerar conflito:

Figura 1 – Modelo de conflito intergrupal



Fonte: Carvalho et al (2009, p. 26)

Para Carvalho et al (2009, p. 26), o primeiro antecedente que é a diferenciação do grupo está relacionada ao crescimento da empresa, pois a medida que cresce ficam mais complexas, exigindo áreas e grupos mais especializados. A segunda condição refere-se aos recursos disponíveis, visto que a qualquer momento situações podem gerar mudança de recursos, pois quando um grupo necessita aumentar seus recursos, um outro grupo terá que abrir mão de parte dos recursos que dispõe. A interdependência, diz respeito a dependência que existe entre os grupos para realizar suas atividades, isto é, quando um grupo só pode iniciar seu trabalho quando o outro encerrar o sua parte. Essas tendências a agir com base em diferentes razões são decorrentes de causas distintas que necessitam de identificação. (CARVALHAL *et al*, 2009).

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

De forma complementar, Nascimento e Sayed (2002) explicam que os conflitos podem ser decorrência de fatores como:

Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;

Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

Metas diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas. (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 48-49)

São diversas as razões de um conflito, mas é imprescindível que o gestor faça uma análise do acontecimento para entender sua causa e, só então, buscar resolver da forma mais adequada. Nem sempre o fato gerador do conflito poderá ser extinto, mas cabe ao gestor fazer

o possível para que os impactos negativos sejam minimizados. Conclui-se, dessa forma, que é essencial orientar os conflitos para que se tornem construtivos em vez de negativos. Para isso, seus gestores devem e necessitam administrá-los de forma a produzir bons resultados para evitar um ambiente de trabalho desagradável e improdutivo. O próximo capítulo trata sobre a gestão de conflitos no âmbito organizacional.

2.3 Gestão de conflitos

Após a identificação e processo de reconhecimento dos conflitos, eles precisam ser administrados para que sejam solucionados da forma satisfatória. A administração de conflito consiste na escolha da técnica mais adequada para lidar com cada tipo de situação.

Nascimento e Sayed (2002, p. 54) explicam que para uma resolução eficaz dos conflitos são necessários alguns passos a serem seguidos: a) criar uma atmosfera afetiva; b) esclarecer as percepções; c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas; d) construir um poder positivo e compartilhado; e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado; f) gerar opções de ganhos mútuos; g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada e; h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Com base nesses passos, percebe-se que o indivíduo que pretende solucionar alguma situação de oposição deve obter muitas informações sobre o conflito e até onde se quer chegar com a gestão desse, além disso, prever as condições e as possibilidades que poderão ser explicitadas pela outra parte, para que então já tenha se preparado com respostas, sugerindo assim estratégias de negócio. A administração das situações de conflito é essencial tanto para as pessoas, como para as organizações, pois serve como fonte geradora de novas alternativas de comportamento, visto que são as tensões, as diferentes percepções e os interesses distintos das partes envolvidas que fomentam oportunidades de crescimento bilateral.

Robbins (2010) apresenta estratégias para resolução de conflitos e sua relação com os estilos de gestão dos mesmos, que os gestores podem apresentar durante o processo de resolução dessas divergências. Essas estratégias representam a predisposição que o indivíduo irá apresentar quando precisar agir nessas situações. Tais estratégias são classificadas entre as dimensões assertividade e cooperação, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias e Estilos de Gestão de Conflitos

ESTRATÉGIA	ESTILO DE GESTÃO DE CONFLITOS	DESCRIÇÃO
Competição	Assertiva e não cooperativa	Foco na satisfação dos próprios interesses, não importando o impacto que isso irá causar sobre as outras partes do embate.
Colaboração	Assertiva e cooperativa	Ambas as partes envolvidas no embate desejam satisfazer os interesses de todos, de forma a alcançar resultados bilaterais.
Evitamento ou fuga	Não assertividade e não cooperativa	Isso acontece quando uma pessoa percebe que o conflito existe, porém no lugar de procurar resolvê-lo, suprimi-lo ou ignora-o. Isto é, evita o conflito.
Acomodação	Não assertividade e cooperativa	Situação em que uma das partes sacrifica seus interesses essenciais em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento dos oponentes.
Compromisso	Posição intermediária entre os dois estilos	Nessa situação não há vencedores ou vencidos, mas uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça apenas parcialmente os interesses de ambas as partes, isto é, uma solução de compromisso.

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

O autor ressalta que “durante um conflito as estratégias podem mudar se as partes conseguirem compreender o ponto de vista do outro ou quando respondem emotivamente ao comportamento do outro” (ROBBINS, 2010, p. 442). Percebe-se com isso, que dependendo do método aplicado em si mesmo poderá elevar a discernimento das outras pessoas e assim, fazer com que elas percebam a diferença que a sua atitude pode ter na resolução do conflito. Para reforçar essa ideia, DuBrin (2008) apresenta os métodos para auxiliar na gestão dos conflitos em que faz uma relação com os estilos de gerenciamento de conflitos citados anteriormente.

No método de confrontação e solução de problemas, deve-se identificar a verdadeira causa do embate para resolvê-lo sistematicamente. Para tanto, são necessários alguns passos:

Passo 1 é a Percepção, em que uma parte nota a existência do conflito com a outra parte;

Passo 2 é a Decisão de confrontar, em que uma parte percebe que o conflito é necessário e prefere uma confrontação a evita-lo;

Passo 3 é a própria Confrontação, em que uma parte demonstra aceitar ou não o confronto com seu oponente, optando por uma interpretação diferente à sua seriedade;

Passo 4 é a determinação da causa do conflito, em que as duas partes discutem suas próprias opiniões, atitudes e sentimentos em relação ao evento;

Passo 5 é a Determinação dos resultados e os passos seguintes, momento em que as partes tentam desenvolver meios específicos para reduzir ou eliminar a causa da divergência;

Passo 6 é o Acompanhamento, momento após a resolução do conflito e que as partes devem fazer o acompanhamento para certificar-se que ele não irá voltar. (DUBRIN 2008, p. 181)

No método de confronto, contenção e conexão é propiciado aos trabalhadores irritados um ambiente reservado onde eles possam expor suas frustrações. Esse método foi

desenvolvido especificamente para pessoas zangadas. O confronto aqui não tem a intenção de promover brigas, mas sim, suavizar o diálogo entre as partes. A contenção significa afastar o indivíduo com problema do local em que se encontra para evitar que as outras pessoas façam comentários e aumentem o problema. A conexão trata sobre as verdadeiras razões de uma explosão emocional.

O método estrutural de resolução de conflitos prioriza o equilíbrio das tarefas de trabalho e reporta a relação entre os oponentes visando minimizar as disputas.

Robbins (2010) também descreve técnicas de administração de conflitos que considera auxiliar no processo de gestão dos conflitos, como pode-se observar no Quadro 4:

Quadro 4 - Técnicas de Administração de Conflitos

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

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

Percebe-se que para a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das técnicas mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação, visto que é necessário que as partes conflitantes expressem suas frustrações e reconheçam que são mutuamente dependentes umas das outras.

Outra maneira de resolução de conflitos é a negociação, ela é percebida em muitas situações do cotidiano laboral. Quando se pensa em negociação, deve-se levar em consideração que praticamente todas as negociações se iniciam a partir de algum tipo de conflito. Não é difícil recorrer a esse método de solução de problemas no ambiente organizacional. Mazulo (2010, p. 155) afirma que “A negociação se processa diariamente, em diversas circunstâncias, por isso desenvolver o perfil negociador é de grande valia para a vida”.

O processo de negociação é composto por dois itens que diz respeito ao tempo e ao movimento. Pois o ato de negociar provoca a escolha e a utilização das maneiras apropriadas a serem aplicadas, como também, a decisão do momento adequado para utilizá-las, visando impactar o movimento das partes envolvidas (CARVALHAL *et al*, 2009).

Segundo Andrade (2007, p. 5) “A característica básica da barganha de propostas é que cada uma das partes defende a sua proposta sem se preocupar em entender ou aprofundar o entendimento daquilo que está sendo negociado”. Portanto, a negociação é o ato de buscar novas ideias, propósitos ou interesses, incentivando as partes envolvidas a ouvirem uns aos outros, tendo a exposição de argumentações para que o resultado final seja maior que a união das contribuições individuais.

A negociação é a forma mais apropriada para se chegar na resolução dos conflitos, pois através de um diálogo amistoso é que as partes poderão escolher a melhor maneira de proceder, isso dependendo do embate. Mas, mesmo quando há um consenso entre os oponentes e não se consegue resolver o conflito, faz-se necessária a presença de uma terceira pessoa, para que ela possa instruir e também expor a sua visão do problema para as partes envolvidas. (FARIAS, 2009).

Nesse sentido, Robbins (2009, p. 205) contribui com algumas sugestões para aprimorar as habilidades numa negociação. Tais sugestões são ilustradas no Quadro 5.

Quadro 5 – Aprimorando as habilidades de negociação

HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO	
Pesquise seu oponente	Consiga o máximo possível de informações sobre metas e os interesses de seu oponente.
Comece com uma postura aberta	Inicie a barganha com uma postura aberta.
Enfoque os problemas, não as pessoas	Concentre-se nos aspectos da negociação e não nas características pessoais do oponente.
Não dê atenção às ofertas iniciais	Encare uma oferta inicial apenas como um ponto de partida.
Enfatize soluções do tipo ganha-ganha	Desenvolva opções que atendam aos interesses do seu oponente e procure soluções que possam fazer com que ambos sejam considerados vitoriosos.
Crie um clima de abertura e confiança	Os negociadores mais tarimbados são melhores ouvintes, fazem mais perguntas, focam seus argumentos de maneira mais direta, não são defensivos e sabem evitar palavras e frases capazes de irritar o oponente.

Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p. 205)

Com base nas informações do quadro, percebe-se que ao adquirir informações sobre o oponente pode-se entender o comportamento do adversário e, assim, prever respostas assertivas; no início da troca de informação, isto é barganha, é necessária empatia para ter

acesso direto a posição da outra parte e responder de maneira recíproca às concessões do oponente; quando se enfoca somente nos problemas, não dando importância ao indivíduo particularmente, torna-se mais fácil compreender o que está sendo defendido pelo oponente; ao dar importância às ofertas iniciais é certo que em qualquer situação há a necessidade de uma posição inicial e, deve ser tratada como um marco inicial de negociação; na solução do tipo ganha-ganha deve-se criar situações que deem a entender que ambas as partes fiquem satisfeitas; quando se cria um clima de abertura, o oponente irá se posicionar com uma postura mais flexível ao acordo.

Nesse sentido, pode-se considerar que a comunicação serve como ferramenta de negociação do conflito e está ligada à questão das diferentes experiências e vivências, pois quando se fala, imagina-se que o interlocutor receberá a mensagem da mesma forma que ela é concebida. Todavia, ao se expressar são envolvidos sentimentos e memórias, mas quando a outra pessoa recebe a mensagem, faz com que a mensagem passe pelos seus filtros mentais, que provavelmente, possuem referências e experiências anteriores diferentes, fazendo com que na maioria das vezes, a mensagem emitida não seja a mesma recebida. (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

Percebe-se que não existe uma “receita” apropriada para a resolução dos conflitos. É necessário por tanto, antes de pensar numa maneira de enfrentar o conflito, entender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar uma análise aceitável da situação, que sirva de base para qualquer plano e tipo de ação (MOSCOVICI, 2007). Pode-se notar que as relações no ambiente laboral são essenciais, pois o gestor de conflitos deve ter um conhecimento especializado na dinâmica desses embates para conseguir agir e ter capacidade de gerenciá-los e, diferenciá-los entre bons e ruins.

Neste capítulo foram esclarecidos os conceitos de conflitos, abordagens que surgiram para seu entendimento ao longo dos estudos tais como: tipos, fatores causadores de conflitos, formas de administrá-los, e seus efeitos nas organizações. No próximo capítulo é abordado o conflito no contexto do trabalho do Secretariado Executivo.

3 OS CONFLITOS NO CONTEXTO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Numa época em que as diferenças e a diversidade são cada vez mais valorizadas, as pessoas tendem a assumir seus pontos de vista nos grupos em que fazem parte. Essas diferenças estão presentes nos valores, nas crenças, nas atitudes, na cultura, idades e experiências, entre outros fatores. Tudo isso pode causar situações de conflito.

Nesse sentido, os conflitos fazem parte do cotidiano de trabalho do secretário executivo, visto que esse trabalha diretamente com fatores que contribuem para o surgimento de conflitos. O contato constante com fornecedores, clientes, direção, colegas, os quais possuem perfis certamente distintos. O secretário atua como intermediador entre as partes do negócio da empresa, conforme a perspectiva de Durante, Santos e Dalpaz (2010).

O secretário interliga o nível superior com o inferior, levando e trabalhando as solicitações e informações de um para o outro. Depara-se com pessoas de nível cultural diferente, bem como com aqueles que têm dificuldades para expressar o que realmente pretendem ou desejam, sem falar daqueles desprovidos de ética e caráter. (DURANTE; SANTOS; DALPAZ, 2010, p. 2)

Observa-se que a evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, as mudanças e o conhecimento como novos padrões, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada do papel do profissional de Secretariado Executivo. A gestão de conflitos permeia o seu trabalho quando estabelece elos entre diferentes públicos, promovendo relações interpessoais de confiança no ambiente de trabalho.

Para melhor entendimento dos conflitos no trabalho secretarial, contextualiza-se a profissão, suas atividades, funções e competências que são necessárias para o pleno exercício profissional nos dias de hoje.

3.1 O Secretariado Executivo

A profissão de Secretariado Executivo é uma das profissões mais antigas, que data dos tempos dos faraós, quando era exercida pelo sexo masculino, na figura dos escribas. Como as demais profissões, o Secretariado sofreu diversas mudanças. A evolução não se deu de forma simples, mas ocorreu ao longo dos anos. Os avanços dessa profissão começaram na segunda metade do século XVII, com a Revolução Industrial, que gerou maior complexidade nos

processos industriais, exigindo, conseqüentemente, profissionais mais capacitados em todas as funções. (NONATO JÚNIOR, 2009).

O secretário moderno atua fazendo a conexão dos processos da organização com o mundo globalizado: a) como elo entre os relacionamentos da empresa; b) gerenciando as informações; c) administrando processos de trabalho e; d) preparando e organizando os meios para que as soluções sejam efetivas. (NEIVA, D'ÉLIA, 2009, p. 29).

Paralelo a esse desenvolvimento, a categoria se organizou no Brasil como entidade cuja primeira conquista foi a Lei 6.556, de 5 de setembro de 1978, onde estão dispostas a atividade de secretário executivo. Essa lei foi o primeiro documento oficial da categoria, apesar de considerar o trabalho secretarial como atividade e não como profissão. Porém, o reconhecimento do secretariado como profissão ocorreu anos mais tarde, através da Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985, onde são especificadas suas atribuições. Tal lei foi atualizada em 1996 em redação permanece até hoje (DURANTE, 2012, p. 12-13).

O artigo 4º da Lei 7.733/85, modificada pela Lei 9.261/96, definem as atribuições do profissional da seguinte forma:

I – Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II – Assistência e assessoramento direto a executivos; III – Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV – Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V – Interpretação e sintetização de textos e documentos; VI – Taquigrafia de ditados, discursos. Conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII – Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender as necessidades de comunicação da empresa; VIII – Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX – Orientação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X – Conhecimento protocolares. (BRASIL, 1996, p. 1).

Percebe-se que tais atribuições se executadas incorretamente podem gerar conflitos, pois estão relacionadas a atividades que irão fornecer informações para complementar as atividades que envolvem outros setores e pessoas.

A profissão de Secretariado Executivo vem acompanhando a dinâmica econômica do país, fato esse notado tanto em termos de emprego formal quanto em crescimento da produção nacional. Esse cenário é apresentado no estudo realizado por Santos e Moretto (2011) mediante levantamento de dados secundários do emprego formal a partir das informações da Rais/MTE, em que focalizaram a evolução do emprego do secretário executivo, no período entre 2003 e 2010, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução do número de profissionais secretários executivos empregados formalmente no país, por macrorregião – 2003-2010

Ano	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Total
2003	4.256	16.959	45.900	14.746	10.165	92.026
2004	5.464	17.949	46.970	15.392	11.471	97.246
2005	6.533	21.184	51.504	17.449	12.803	109.473
2006	6.701	21.699	53.348	17.749	13.644	113.141
2007	8.769	23.050	56.588	18.613	13.952	120.972
2008	8.843	23.974	56.486	19.616	15.343	124.262
2009	10.846	25.225	60.822	21.662	17.159	135.714
2010	12.237	30.801	63.633	22.926	18.283	147.880

Fonte: Santos e Moretto (2011, p. 30)

A tabela 1 mostra que no período 2003-2010a profissão de Secretariado Executivo conquistou um aumento de 92.026 para 147.880 o que representa 61,0% no total de emprego formal dessa profissão. Observa-se ainda, que o crescimento tem sido positivo em todas as regiões brasileiras, sendo possível confirmar que há um crescimento significativo da profissão e, com isso sua consolidação no mercado formal (SANTOS, MORETTO, 2011).

A participação ativa no mercado exige atualização constante por parte do profissional. As mudanças no perfil dos profissionais de Secretariado Executivo são sintetizadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Perfil do profissional secretário

ONTEM	DÉCADA DE 90	SÉCULO XXI
Formação dispersiva, autodidatismo.	Existência de cursos específicos para formação.	Amadurecimento profissional – código de ética.
Falta de qualquer requisito para o aprimoramento.	Cursos de reciclagem e de conhecimento peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.
Ausência de política para recrutamento e seleção	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Organizações burocráticas com tarefas isoladas.	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade.
Tarefas traçadas pela chefia.	Tarefas definidas pelo novo estilo gerencial.	Tarefas globais com autonomia para execução.
Secretário como função.	Secretário como profissão.	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados.
Objetivo de trabalho determinado pelo poder da chefia.	Objetivo de trabalho definido pela necessidade do mercado.	Objetivo do trabalho definido pela equipe empreendedora.
Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
Chefia.	Executivo.	Parceria.

Fonte: Neiva e D'Élia (2009, p. 37)

O desafio do secretário executivo excede leitura, triagem e encaminhamento de informações, é necessário conectá-las, tendo como diretriz o conhecimento global. Como profissional que atua ao lado do poder decisório e na posição estratégica de ponte, o secretário é uma das linhas de frente da organização. Dessa forma, nota-se que aquele pensamento de o secretário assumir somente as técnicas secretarias aos poucos está sendo extinto (NEIVA, D'ELIA, 2009).

No estudo realizado por Cordeiro e Giotto (2009) foram listados os aspectos comportamentais, habilidades humanas e competências evidenciadas na atuação do secretário executivo. As principais competências vão desde tomada de decisões; administração de conflitos; perceptividade; competência administrativa; negociação; comunicação, polivalência; iniciativa, planejamento, organização, liderança e flexibilidade. Já, em relação às atividades, tem-se: coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; organização de e viagens, eventos, reuniões, agendas e arquivos, entre outras.

Nesse sentido, observa-se que o profissional de Secretariado Executivo está atuando com competências gerenciais que o permite executar suas funções de forma autônoma, conforme evidenciou-se no estudo de Barros *et al.* (2013) ao demonstrar que essas competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo estão relacionadas a compreensão de si mesmo e dos outros, a perfeita comunicação, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. Dentre essas, também estão as competências secretarias: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e do estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se, também, as competências relativas ao pensamento criativo ao buscarem a inovação dos processos de trabalho e convívio e gerenciamento da mudança. (BARROS *et al.*, 2013).

As competências secretarias também são tratadas por Durante (2012), para o pleno desenvolvimento do seu trabalho, o secretário executivo hoje depende muito mais de competências analíticas, de ação, comportamentais e relacionais, denominadas de competências gerenciais. O Quadro 7 mostrar de forma sintética tais competências.

Quadro 7 – Síntese das competências secretariais

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS E DE AÇÃO	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E RELACIONAIS
Idiomas estrangeiros Técnicas secretariais Uso de tecnologias	Controle Estratégia Organização Planejamento Proatividade Tomada de decisão Visão sistêmica	Comunicação Criatividade Ética Flexibilidade Relação interpessoal Liderança Negociação Trabalho em equipe

Fonte: Durante (2012, p. 38)

Com base nesse contexto, entende-se que as tendências de mercado para o Secretariado Executivo são promissoras, cabendo a esse profissional a busca por atualização contínua para conquistar novas oportunidades na carreira e contribuir com a empresa, aplicando suas competências comportamentais e secretariais que irão ajudar no gerenciamento dos conflitos existentes. O próximo tópico dedica-se a evidências do trabalho secretarial na gestão de conflitos.

3.2 O Secretário Executivo e a Gestão de Conflitos

É esperado do profissional de Secretariado Executivo o papel de agente facilitador dos processos nas organizações. É por meio desse profissional que a empresa se comunica com seus clientes internos e externos e, em muitas ocasiões, procura antecipar-se às ações do ambiente em sua volta, gerindo e selecionando as informações sob sua responsabilidade, desde documentos, e-mails, agenda do executivo e telefonemas. Neiva e D'Élia (2009, p.162) defendem essa perspectiva de que o secretário executivo exerce um papel de “agente facilitador dos relacionamentos e processos de trabalho, ele interage, permanentemente, no sentido vertical e horizontal do ambiente organizacional”. Essa função torna o secretário executivo essencial nas organizações, como é afirmado por Nonato Júnior (2009).

Os secretários executivos trabalham em uma condição ‘arterial’ ou seja, funcionando como agente de interligação entre vários executivos e técnicos, a comunicação mostrou-se como elemento central para seu trabalho informacional. Os dados que um secretário necessita, geralmente, encontram-se descentralizados, distribuídos em vários setores. Portanto, faz-se necessária grande capacidade de captação, análise e comunicação de informações gerenciais, pois uma vez que o assessor executivo funciona como elemento central da artéria empresarial, os recursos de informação por ele manipulados desafiam constantemente suas habilidades de inovação e distribuição de dados (NONATO JÚNIOR, 2009, p.203).

Nesse sentido, os secretários executivos estão naturalmente envolvidos nos conflitos, devendo contribuir para que seus efeitos negativos sejam minimizados enquanto os positivos sejam evidenciados.

Os profissionais de Secretariado podem contribuir nesse processo agindo positivamente, de forma reflexiva e construtiva, nas relações que estabelecem com superiores, subordinados, colegas, fornecedores, clientes, concorrentes. O fato de o secretário estar em constante contato e interação com pessoas pode elevar o índice de envolvimento com conflitos, concomitantemente aumentar as oportunidades de colaboração com soluções construtivas destas controvérsias (FARIAS, 2009, p. 106).

Um dos motivos do surgimento de conflitos em empresas pode estar relacionado à diversidade cultural dos indivíduos envolvidos. Portela, Schumacher e Borth (2013) apresentam os fatores que caracterizam esse contexto:

Etnocentrismo – ocorre quando uma pessoa, de determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver alguns problemas em ambiente cujos padrões culturais são distintos do seu;

Uso impróprio de práticas gerenciais – ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra cultura;

Percepções diferentes – ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;

Comunicação errônea – ocorre quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada. (PORTELA; SCHUMACHER; BORTH, 2013, p. 330).

Observa-se que essas características são percebidas no cotidiano das atividades secretarias, pois estão relacionadas às competências comportamentais como comunicação, criatividade, ética, flexibilidade, relação interpessoal, liderança, negociação e trabalho em equipe, visto que a cultura organizacional influencia na condução de seus membros. O perfil flexível, tão necessário para gerenciamento de conflitos, é enfatizado por Machado e Terra como componente no Secretariado Executivo.

Para que exista uma melhor administração dos conflitos e flexibilização adequada é importante que se faça uma ponderação dos valores e comportamento pessoais de cada membro da equipe, permitindo que se desenvolvam habilidades para lidar com as diferenças identificadas entre cada indivíduo. O Secretário Executivo, devido à natureza interativa de sua função, tem um grande material de análise comportamental em mão, que poderá auxiliá-lo no processo de flexibilização: o contato pessoal. (MACHADO; TERRA, 2011, p. 117).

Essa postura do profissional de secretário executivo colabora de maneira assertiva, pois dessa forma irá compreender como se dá as relações entre os indivíduos, e assim, enfatizar seu potencial em administrar de forma criativa e harmônica as situações de divergência.

Em se tratando de estratégias, Mazulo (2010) aconselha que diante de situação conflituosa, seja qualquer tipo ou nível do conflito, o importante é tomar uma atitude. O ideal é procurar imediatamente os participantes para estabelecer um diálogo com intuito de chegar ao acordo entre as partes. Na visão da autora, para uma boa administração de conflitos, o secretário executivo deve apoiar-se em algumas atitudes e adotar a seguinte postura: equilíbrio emocional; ética, empreendedorismo, negociação, empatia; sensatez, discernimento, comunicação clara e flexibilidade.

Nesse sentido, pode-se retomar a acomodação, estilo de gerenciamento citado anteriormente, e foi mencionada no estudo de Durante, Santos e Dalpaz (2010) como sendo uma maneira de esconder o problema, pois nesse estilo são aplicadas algumas técnicas para torná-lo não tão significativo. As autoras sinalizaram que essa tática poderá agravar o conflito, ou até mesmo retardá-lo, mas não irá resolvê-lo.

A acomodação é a forma de manipular o conflito, escondendo problemas por meio de técnicas, diminuindo, ou os tratando de maneira superficial. Pela dificuldade de se lidar com os conflitos, a acomodação é bastante praticada nas organizações, entretanto, ignorar os problemas somente ajuda a agravá-los. (DURANTE; SANTOS; DALPAZ, 2010, p. 7)

Por outro lado, Wagner (2012, p. 362) afirma que a acomodação “permite que as outras partes satisfaçam seus interesses à próprios interesses”. Isso porque, na compreensão do autor as diferenças são amenizadas com o objetivo de manter um controle superficial.

Outra técnica na administração dos conflitos é a negociação, que também permeia o trabalho do secretário. Neiva e D’Elia e (2009) alertam, no entanto, para sete erros comuns numa negociação:

1. Improvisação – Os objetivos têm de ser planejados com antecedência.
2. Impaciência – Demonstrar irritação revela vulnerabilidade.
3. Ingenuidade – Deixar evidentes os objetivos facilita tudo para o outro lado. “Blefar” faz parte do jogo.
4. Arrogância – Achar que está no controle da situação pode provocar reviravoltas inesperadas.
5. Precipitação – Ser o primeiro em falar em números(valores) demonstra ansiedade e o interlocutor pode assumir as rédeas.
6. Desatenção – É preciso estar atento a gestos e olhares que, mesmo sutis, podem ser ver reveladores.
7. Desconhecimento – Não dominar o assunto é meio caminho para a derrota. É como comprar um carro sem saber onde fica o motor (D’Elia e Neiva 2009, p.115).

Por fim, o estudo de Moreira e Olivo (2012) evidenciou o secretário executivo no papel de mediador de conflitos.

Evidenciou-se o amadurecimento do profissional de secretariado e a demonstração de que não há temor frente à mudança e à revisão de conceitos. A transversalidade de conhecimento, a resolutividade, a polivalência, a inovatividade e a multifuncionalidade são exemplos de novas competências agregadas ao contemporâneo perfil do profissional de Secretariado Executivo, as quais, a partir de suas definições, habilitam, previamente, o secretário executivo a exercer a mediação de conflitos (MOREIRA; OLIVO, 2012, p. 50).

Os autores, no entanto, alertam para um desafio que deve ser observado pelo secretário executivo ao adotarem a mediação em situação de divergência. Eles apontam que a resistência é o ponto forte na mediação dos conflitos por ser característica daqueles que tem outra visão sobre determinada questão. Essa situação é comum em todos os níveis de conflito, todavia, é essencial muita habilidade para gerir situações conflituosas.

Nessa etapa de trabalho foi possível descrever as características do profissional secretário e da sua atuação no mercado de trabalho. Também foi possível conhecer como os conflitos são tratados no dia a dia deste profissional e como ele age diante de embates no seu ambiente de trabalho. As análises das informações disponíveis em livros, artigos, possibilitaram estabelecer algumas reflexões em torno do trabalho do secretário. Para complementar a análise, recorreu-se ao estudo de campo, mediante levantamento de dados com secretários executivos atuantes em diversos segmentos, a fim de compreender melhor a presença de conflitos e seu gerenciamento no cotidiano dessa profissão. No capítulo seguinte é apresentada a conduta metodológica aplicada nesta pesquisa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo é destinado a apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na elaboração da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2010, p.139) a pesquisa: “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades imparciais”. Segundo Gil (2010), a pesquisa pode ser conceituada como sendo um:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias faces, desde a formação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL, 2010, p. 19).

Com base nesse conceito, pode-se dizer que a pesquisa é composta de várias formas do saber. O ato de pesquisar tem como retorno as respostas dos questionamentos feitos à medida que se adquire certo conhecimento. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 17), “toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema”.

O objetivo desta pesquisa concentra-se em investigar a atuação do secretário executivo no gerenciamento de conflitos no seu cotidiano. Para tanto, buscou-se fundamentar teoricamente o estudo a partir da abordagem do comportamento organizacional: Andrade; Alyrio; Macedo (2007), Chanlat (1996), DuBrin (2008), Moscovici (2007), Robbins (2009 e 2010), Newstrom (2008), Carvalhal (2009), Wagner (2012). Tais abordagens serviram de ponto de partida para posteriormente situar o secretariado na gestão de conflitos. A seguir é apresentado o tipo de pesquisa realizado.

4.1 Tipo de pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos nesta investigação foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. A pesquisa qualitativa se ocupa nas Ciências Sociais, com nível de realidade, respondendo a questões muito particulares. Ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido como parte da realidade social vivida e partilhada com seus semelhantes. (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009).

A pesquisa exploratória é o passo inicial de um trabalho científico, pois proporciona maiores informações sobre o assunto que se quer investigar ao preparar informações para em seguida iniciar outro tipo de pesquisa. (ANDRADE, 2009). A autora acrescenta que esse tipo de pesquisa facilita a delimitação do tema escolhido. No que se refere ao caráter descritivo, Gil (2009) cita que essas pesquisas descrevem as características de determinada população e fenômenos. Sendo assim, considera-se esse delineamento da pesquisa mais adequado para o estudo do fenômeno dos conflitos no ambiente de trabalho, mediante o levantamento das opiniões dos sujeitos da pesquisa.

No tocante ao método de pesquisa utilizado, inicialmente fez-se a revisão na literatura, constante nos capítulos 2 e 3. Através do estudo da literatura disponível sobre conflitos no ambiente de trabalho e conflitos no contexto da atuação do Secretariado Executivo foi possível adquirir maior familiaridade com o tema e compreender como o tema vem sendo estudado na academia. Para aprimorar a compreensão desse fenômeno, fez-se o levantamento de dados empíricos diretamente com profissionais de Secretariado Executivo.

A pesquisa de levantamento é utilizada em estudos exploratórios e descritivos, podendo ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo). Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento ou opinião se quer conhecer. Entre as vantagens dos levantamentos estão o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez (GIL, 2009).

4.2 Universo e amostra

Para Marconi e Lakatos (2009, p. 112) o “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. O universo estudado é os profissionais com formação em Secretariado Executivo e que estejam trabalhando na área secretarial, situação comprovada pelo registro na carteira profissional.

Dada a amplitude do universo pretendido em território nacional, fez-se a delimitação, adotando uma amostra. Amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 206). A delimitação recaiu aos profissionais de secretariado graduados pela Universidade Federal do Ceará (UFC), no período de 2004 a 2014, que totalizam 183 pessoas. Essa escolha foi feita por

entender que esses profissionais seriam de mais fácil acesso, já que a UFC possui o contato dos ex-alunos. O período de 2004-2014 foi eleito também em razão, de um lado por serem os mais atuais, podendo os contatos estarem ainda atualizados e, de outro lado, os profissionais já terem certo tempo de experiência, o que é importante para a compreensão dos conflitos no cotidiano desses profissionais.

Assim, para participação na pesquisa, o sujeito deveria atender aos seguintes critérios:

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

4.3 Coleta e análise dos dados

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.149) a coleta de dados é: “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário, que é conceituado por Severino (2007, p.125) como sendo um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”. O questionário foi adotado por possibilitar acesso a um número maior de sujeitos, sem a necessidade de o pesquisador estar diante do mesmo para obter as informações.

Para a construção do questionário, buscou-se instrumentos já validados em outras pesquisas, especialmente em artigos, dissertações e teses. Os instrumentos encontrados em dissertações e teses não tinham relação com os propósitos desta pesquisa por isso não foi possível tomá-los como referência. Os encontrados em artigos não disponibilizavam o instrumento. Foi feito contato com alguns autores por e-mail visando a socialização do instrumento, no entanto, não obteve-se sucesso.

Assim, com base na fundamentação teórica constante neste estudo, partiu-se para a elaboração de questões que pudessem abranger os objetivos da pesquisa. Para auxiliar na construção, foi criado o quadro constante no Apêndice.

O questionário foi organizado em quatro partes: a primeira parte composta por onze questões para levantar o perfil dos sujeitos (idade, sexo, ano da graduação, tempo de experiência, outros.) e garantir que os sujeitos atendessem aos critérios para participar da pesquisa.

A segunda parte buscou levantar os tipos de conflitos existentes no cotidiano do secretário, sendo composta por seis questões, cinco objetivas e uma dissertativa. A terceira parte tratou de identificar as principais causas do surgimento de conflitos na rotina do profissional, mediante uma questão com 27 opções de resposta, cada opção diz respeito a uma causa apontada pela literatura. A última parte versou sobre estratégias adotadas para o gerenciamento dos conflitos. Foi composto por duas questões, uma objetiva e outra dissertativa. Ao todo, o questionário compreendeu 20 questões. O questionário foi elaborado através de uma ferramenta chamada *Google Forms*, disponibilizado pela *Google* em sua página na internet, por possibilitar o envio e retorno *online* e, por isso, ser mais prático.

Com o questionário estruturado, partiu-se para a realização do pré-teste. Este foi feito com oito estudantes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará que estão no sétimo semestre, de 18 a 20 de maio de 2015. As respostas foram analisadas e observou-se que eram necessários alguns ajustes nas perguntas que tratavam sobre as causas do surgimento dos conflitos, no que diz respeito a disposição das alternativas. Realizados os ajustes, o questionário foi disponibilizado ao público alvo.

Na coordenação do curso de Secretariado Executivo da UFC foi obtida uma lista com o nome e contato eletrônico dos egressos do período pretendido, 2004-2014, no total de 183 pessoas com *e-mail* cadastrado. Foi enviada correspondência eletrônica a todas essas pessoas, convidando-as a participar e disponibilizado *link* para acesso ao preenchimento do questionário. Dos 183 *e-mails* enviados, 40 retornaram com erro no endereço, especialmente os *e-mails* com extensão UFC (exemplo ddddd@ufc.br), provavelmente por estarem inativos. Além disso, o questionário foi disponibilizado em quatro grupos na rede social *facebook*: Secretariado Executivo UFC, Secretário Executivo do Brasil, Secretariado Executivo, e Secretariado-UFC-2012-1. Tanto por *e-mail* como pelo *facebook*, o questionário foi disponibilizado no dia 4 de junho de 2015 solicitando o retorno em cinco dias. Completados os cinco dias, obteve-se o retorno de 18 sujeitos. Diante do pequeno número, os *e-mails* foram reencaminhados e foram feitas novas chamadas no *facebook*. No dia 17 de junho, a coleta foi encerrada com o retorno total de 25 respondentes.

De posse dos dados, partiu-se para a análise. Para Marconi e Lakatos (2010, p.151) “a análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas”. A

análise dos dados é possível a partir da interpretação dos dados, da explicação. Já a interpretação dos dados é uma tarefa que envolve a construção das relações entre os resultados e a teoria. Nessa fase, é realizada a codificação das respostas, tabulação dos dados e, em seguida, a interpretação dos dados, estabelecendo a ligação entre os resultados obtidos com outros já derivados de teorias ou de estudos realizados anteriormente (GIL, 2009).

Nesta etapa, os dados foram organizados por questão. Nas questões objetivas foram somadas as frequências com que cada alternativa apareceu e com isso identificou-se as respostas predominantes em cada questão, fazendo-se a descrição e a análise qualitativa com base no referencial teórico. Nas questões dissertativas, primeiramente todas as respostas foram lidas e depois organizadas, agrupando-as por similaridades de conteúdo, e interpretadas, conforme orientação de Bardin (1977).

Na sequência foi feita a descrição qualitativa e a interpretação. Alguns dados foram dispostos em tabelas para melhor visualização. Os dados obtidos são apresentados e analisados no próximo capítulo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente apresenta-se o perfil dos sujeitos participantes da pesquisa, que correspondeu à primeira parte do questionário. Dos 25 sujeitos, apenas três são do sexo masculino e os demais do feminino. A faixa etária varia de 22 a 45 anos, sendo a predominância (56%) entre 26 e 30 anos. O término do curso de Secretariado Executivo na UFC ocorreu entre o período 2006 e 2014, sendo um (4%) em 2014, onze (44%) em 2013, quatro (16%) em 2012, três (12%) em 2011, dois (8%) em 2010, três (12%) em 2009 e, um (4%) em 2006. Em relação ao cargo atual registrado na carteira profissional, obtiveram-se os dados constantes no Tabela 2, sendo a maioria secretária executiva. Complementa essa informação, o fato de 19 terem informado que possuem registro profissional de secretário executivo.

Tabela 2 - Cargo registrado em carteira

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

Fonte: dados da pesquisa, 2015

Em relação ao ramo de atividade das empresas em que os sujeitos estão vinculados, 12 (48%) que é a maioria, informou que atua na administração pública, quatro (16%) na educação, quatro (16%) na prestação de serviços, três (12%) na construção civil, um (4%) no comércio varejista e um (4%) na área da saúde. A grande maioria das empresas (68%) se localiza na cidade de Fortaleza/CE, cinco em outras cidades do Ceará, uma em Campina Grande/PB e uma em Recife/PE.

Quanto ao porte das empresas, percebeu-se que estas variam entre pequeno, médio e grande porte, considerando o número de funcionários. O setor em que os sujeitos estão trabalhando é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Setor em que trabalha

SETOR	FREQUÊNCIA
Administrativo	13
Administrativo e Financeiro	4
Administrativo e Diretoria	3
Administrativo e Gestão de pessoas	2
Administrativo e Corporativa	1
Administrativo e Segurança	1
Todos os setores	1

Fonte: dados da pesquisa, 2015

Observa-se que os 25 sujeitos trabalham no setor administrativo e 50% deles também agregam atividades de outros setores, lembrando que parte significativa está na administração pública. No tocante ao tempo de experiência na área secretarial, está varia de menos de um ano a mais de cinco, destacando-se que nove (36%) sujeitos têm mais de cinco anos e os demais tem menos Todos são formados em Secretariado Executivo e atuantes na área, por isso atendem ao estabelecido nos critérios para participação no estudo.

5.1 Tipos de conflitos no cotidiano secretarial

A segunda parte do questionário buscou levantar os tipos de conflitos existentes na rotina do profissional de Secretariado Executivo. Quando interrogados sobre a frequência com que se deparam com conflitos no ambiente de trabalhos, 15 (60%) responderam que se deparam com frequência, nove (36%) responderam que às vezes percebem essa existência e somente um (4%) declarou que raramente nota a existência de conflitos. Assim, percebeu-se que os conflitos de fato estão presentes no cotidiano das pessoas, podendo ser notados em qualquer ambiente onde os indivíduos estiverem, tal como alerta Robbins (2010).

Os tipos de conflitos que ocorrem com frequência foram identificados da seguinte forma:

Tabela 4 – Tipos de Conflitos

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

Fonte: dados da pesquisa, 2015

Para a maioria (64%) dos sujeitos, os conflitos são os de relacionamento, citado por Newstrom (2008) como sendo interpessoais, seguido dos conflitos que são originados pela forma diferente dos envolvidos realizarem as atividades (60%). A alta frequência desses conflitos na rotina secretarial pode ser justificada pelo motivo de o profissional interagir com vários processos organizacionais e pessoas, recebendo e transmitindo informações entre os grupos e seus superiores. Além disso, na atividade de assessoria é comum se deparar com pessoas de estilos e personalidades diferentes, cada um com seu modo de pensar e agir, ou seja, realizar as atividades, originando conflitos de tarefa e processo (ROBBINS, 2010).

Dos cinco tipos de conflitos constantes na tabela 4, quatro tem enfoque negativo ao bom andamento do trabalho e estes foram os mais citados pelos sujeitos. Para complementar a análise, os sujeitos foram convidados a relatarem as contribuições positivas e negativas dos conflitos. Expressaram de maneira livre as situações conflituosas e como se dão os retornos desses eventos. Com base nas respostas de 23 sujeitos, pois dois não responderam, percebeu-se que na maioria das situações (52%) os conflitos são classificados como sendo negativos, por afetarem em grande parte os relacionamentos entre os indivíduos. Para 30% dos sujeitos os embates são considerados positivos, pois motivam os oponentes a buscarem resolver da melhor forma possível os conflitos para que todos possam sair ganhando. Somente quatro (17%) sujeitos consideram que os conflitos são tanto negativos como positivos. Nesse contexto, Newstrom (2008) entende que dependendo da maneira em que os conflitos são tratados, eles poderão resultar em ganhos positivos. Isso porque, no ambiente organizacional os conflitos são considerados, na maioria das vezes, como um processo interpessoal que tem início nas diferentes ideias em torno, tanto das metas como dos métodos utilizados para atingir os objetivos.

Os sujeitos também foram questionados sobre os conflitos considerados latente, percebido, sentido e manifesto, classificação adotada por Nascimento e Sayed (2002). Todos

os tipos foram citados como presentes no cotidiano das relações de trabalho dos sujeitos, no entanto, a predominância ocorreu com o conflito sentido, que são aqueles tratados de forma consciente pelos envolvidos.

No tocante aos níveis dos conflitos citados por Newstrom (2008), podendo ser intrapessoal no próprio indivíduo; interpessoal, quando ocorre entre funcionários ou intergrupais, que ocorre entre os grupos quando estão competindo entre si, os três níveis foram citados pelos sujeitos, com predominância do interpessoal, reafirmando que os conflitos mais frequentes são os que surgem das relações entre indivíduos. Esses conflitos afetam profundamente as emoções dos indivíduos, quando esses tentam proteger suas imagens de danos provocados pelos outros, para garantir a autoestima (NEWSTROM, 2008).

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

5.2 Principais causas geradoras de conflitos no cotidiano secretarial

A terceira parte do instrumento investigatório buscou responder ao segundo objetivo específico que é apontar as principais causas dos conflitos existentes na rotina do secretário executivo, visto que os conflitos podem surgir por várias razões. Esta parte do questionário foi composto por uma questão que ofereceu 27 opções de resposta, podendo o sujeito marcar quantas correspondia a sua situação. Os resultados obtidos estão dispostos na tabela 5.

Tabela 5 - Causas dos Conflitos

CAUSAS	FREQUÊNCIA
Falhas na transmissão de informações	19
Dificuldade em aceitar mudanças	13
Dificuldade em interpretar informações	13
Personalidade diferente a da sua chefia	10
Reunião para discutir assuntos de interesses contrários	9
Falhas na comunicação entre você e sua chefia	9
Alguns de seus valores chocam com os da chefia	9
Falta de interesse de uma das partes na ideia de seu oponente	9
Excesso de trabalho	8
Falta de recursos importantes para realizar o seu trabalho	8
Falta de comprometimento de colegas de trabalho	8
Influência hierárquica	7
Problemas relacionados a estresse	7
Pressão por parte dos superiores	7
Falta de empatia	6
Colegas de trabalho não colaboram	6
Colegas de trabalho não possuem o mesmo nível de conhecimento	5
Problemas pessoais	5
Busca de seus próprios interesses	4
Alguns de seus valores chocam com os de colegas de trabalho	3
Dificuldade de atingir metas	3
Incompatibilidade cultural	3
Frustração por receber crítica	3
Diferença entre capacitação profissional	3
Alguns de seus valores chocam com os da empresa	2
Desacordos relacionados aos problemas pessoais	2
Problemas relacionados a saúde	1

Fonte: dados da pesquisa, 2015

Observa-se que todas as causas sinalizadas pelo referencial teórico foram marcadas pelos sujeitos, algumas com mais frequência e outras menos. As causas mais significativas de aparecimento dos conflitos estão relacionadas com as divergências decorrentes da má comunicação, seguida de má interpretação das informações e da dificuldade que os indivíduos têm em aceitar novas normas e regras. Provavelmente essa situação acontece devido ao excesso de informações que os profissionais têm que gerenciar na sua rotina e de seu trabalho se caracterizar pela assessoria a outras pessoas. Sabe que as pessoas têm personalidade e um conjunto de valores que interferem na percepção das situações e interpretação de informações, ocorrendo muitas vezes divergências de entendimento o que leva a ocorrência de conflitos, tanto que a personalidade e valores diferentes da chefia foram apontadas por 10 e nove dos sujeitos, respectivamente. Deste modo, percebe-se que as causas mais comuns seguem o

direcionamento de Nascimento e Sayed (2002) para quem os conflitos ocorrem em decorrência de: a) experiência de frustração de uma ou ambas as partes, b) diferenças de personalidade, c) metas diferentes, d) diferenças em termos de informações e percepções.

5.3 Estratégias utilizadas pelos secretários na gestão dos conflitos

A quarta e última parte do questionário averiguou sobre as estratégias utilizadas pelos profissionais de secretário executivo na resolução de conflitos que é o terceiro objetivo específico. Esta parte também compreendeu uma questão e ofereceu sete opções de resposta, podendo o sujeito marcar quantas correspondiam a sua situação, além da opção de o sujeito descrever outras estratégias não contempladas nas alternativas. Os dados obtidos constam na Tabela 6.

Tabela 6 - Estratégias para gestão de conflitos

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

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

As estratégias adotadas se resumem a quatro, sendo a abordagem colaborativa a mais frequente, o que pode ser considerado positivo. Outra estratégia utilizada é a conscientização de que o conflito é importante para gerar novas ideias, assim como o diálogo que pode minimizar os aspectos negativos do conflito e ampliar os aspectos positivos (ROBBINS, 2010).

Ainda foi citada a imparcialidade como estratégia para resolver parcialmente a situação que, segundo Robbins (2010), é a estratégia de compromisso ou intermediária. Também é importante destacar que três alternativas praticamente não foram marcadas e essas

correspondem a estratégias menos eficazes de gestão de conflitos: acomodação, competição e evitamento (ROBBINS, 2010).

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

Outra estratégia citada foi a adoção de uma postura discreta e imparcial, direcionando a ação para o objetivo da empresa e sempre que necessário esclarecer as normas e procedimentos da empresa aos envolvidos. A imparcialidade é fundamental na visão de um sujeito especialmente quando a ordem parte do nível hierárquico superior, com inflexibilidade e valores enraizados, pois nestes casos qualquer opinião concedida pode gerar conflito ou ampliar a sua proporção.

Os comentários direcionam ainda para a importância do gerenciamento da informação visto que muitos conflitos surgem nesta dimensão. Neste sentido, a estratégia que funciona na visão de um sujeito é buscar informações precisas. Outro sujeito declarou que em determinadas situações prefere ocultar fatos e/ou informações para não gerar conflitos ou torná-lo maior. Neste quesito, avalia-se como um risco que o secretário assume ao ocultar informações, mas, por outro lado, pode demonstrar a sua discricção já que muitas vezes tem acesso a informações e fatos que se divulgados para a outra parte pode gerar profundos desentendimentos e não favorecer em nada a resolução da situação.

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

Diante dos dados descritos, acredita-se que os secretários estão agindo assertivamente na resolução dos conflitos, utilizando-se de estratégias adequadas que visam minimizar seus efeitos negativos. No entanto, reconhece-se que esses dados não possibilitam a visão completa do fenômeno visto que está centrada na figura do secretário. Uma visão mais

ampla de como o secretário gerencia os conflitos que permeiam o seu trabalho poderia ser alcançada questionando outros atores organizacionais, como seus superiores e seus colegas de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos permeiam os ambientes e pessoas, sobretudo o ambiente organizacional já que reúne um conjunto de pessoas, cada qual com suas características, personalidades e valores e não raro, com objetivos pessoais e profissionais distintos. O secretário executivo está imerso a esse contexto, e muitas vezes mais envolvido quando comparado a profissionais de outras áreas porque seu trabalho exige a interação constante com os vários públicos empresariais. Deste modo, a conduta deste profissional pode ampliar ou minimizar os efeitos dos conflitos. Este estudo tratou de investigar a atuação do secretário executivo no gerenciamento de conflitos no ambiente de trabalho.

A literatura apontou o secretário executivo como um agente facilitador dos processos nas organizações. Através desse profissional a empresa se comunica com seus clientes internos e externos e, por conta disso, pode antecipar-se às ações do ambiente em sua volta, gerindo as informações de forma adequada para que não gerem conflitos. Compreendeu-se com este trabalho que a gestão de conflitos ocorre geralmente no âmbito interno da organização, envolvendo chefias, subordinados, setores e diferentes áreas da empresa. Neste contexto, o secretário pode mediar os relacionamentos, sendo imprescindível para isso que tenha um grande aporte de conhecimentos e competências comportamentais e relacionais bem desenvolvidas para que possa contribuir assertivamente na mediação.

Foram três os objetivos específicos deste estudo. O primeiro foi identificar os tipos de conflitos que ocorrem no cotidiano do secretário executivo. O levantamento de dados empíricos com os profissionais possibilitou compreender que os conflitos de fato são frequentes no cotidiano secretarial, em especial, os de relacionamento, que afetam a convivência entre os colegas de trabalho, e os de tarefas. Além disso, os conflitos são do tipo sentido, que significa que os envolvidos tem consciência da existência dos mesmos, e de nível interpessoal. Deste modo, predomina o enfoque negativo nos conflitos, que necessitam ser gerenciados de forma adequada para minimizar seus efeitos prejudiciais ao bom andamento do trabalho e do negócio.

Em relação ao segundo objetivo específico que era apontar as principais causas dos conflitos existentes na rotina do secretário executivo, os sujeitos de fato indicaram que sabem as causas e motivos que levam ao surgimento de embates. Analisando os dados obtidos constatou-se que além de existir vários tipos de conflitos há várias causas para seu surgimento, sendo as mais frequentes as relacionadas com falhas na comunicação e problemas com a interpretação das informações, que provavelmente acontece devido ao excesso de informações

que os profissionais se deparam além das diferenças pessoais que interferem na interpretação das mesmas.

No tocante ao terceiro objetivo específico, a meta era entender as estratégias utilizadas pelos profissionais de secretário executivo na resolução de conflitos. Neste quesito a pesquisa de campo identificou entre os sujeitos a postura de colaboração visando encontrar uma boa solução para ambas as partes envolvidas e o incentivo para que os oponentes entendam o problema como uma oportunidade de novas ideias. Ficou visível ainda a preferência pelo diálogo como estratégia para entender as situações e buscar o consenso.

Verificou-se, portanto, que no ambiente de trabalho há inúmeras situações em que o secretário executivo precisa atuar de maneira a garantir que os interesses da empresa sejam alcançados. Para isso, é necessário que em momentos de divergências esse profissional busque reunir todas as informações sobre o fato e ouvir todas as partes para ter clareza do ocorrido e então poder conduzir de forma a resolver assertivamente. O resultado desta investigação pode ser considerado satisfatório, já que mostrou que o secretário atua, sempre que possível, como agente mediador da situação de conflitos e busca o momento oportuno para propor ideias que possam amenizar os impactos e incentivar os oponentes a entenderem o problema como um momento para surgimento de oportunidades de crescimento, fazendo surgir um clima afável entre todos através do diálogo.

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

Apesar dessas evidências, outras questões merecem ser exploradas como, por exemplo, as consequências causadas pela atuação do secretário em meio as situações conflituosas, ficando como sugestão para o desenvolvimento de futuros estudos. Ainda, acredita-se que melhor compreensão acerca do gerenciamento de conflitos por parte deste profissional poderia ser obtida ouvindo outros atores organizacionais como a chefia e/ou colegas. Considera-se que a visão que esse estudo possibilitou sobre essa problemática é limitada uma vez que se centrou na visão e informações concedidas exclusivamente pelos secretários.

Outra limitação desta pesquisa é a pequena quantidade de participantes, ou seja, sujeitos consultados, tendo em vista o número de formados em Secretariado Executivo pela UFC no período de 2004 a 2014. Uma provável causa desse baixo índice pode ser o fato de nem todos os graduados no referido período estarem atuando na área secretarial, já que esse foi pré-requisito para participação na investigação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de negociação:** ferramentas e gestão. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARROS *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado.** São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf_1#.VS3IUNzF_KM>. Acesso em: 14 abr. 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- CARVALHAL *et al.* **Negociação e administração de conflitos.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHANLAT, Jean François (coord.) **O Indivíduo na Organização.** Dimensões Esquecidas. V III. São Paulo: Atlas. 1996.
- CORDEIRO, Roselaine de Lima; GIOTTO, Olivo Tiago. Competências Complementares: Secretário Executivo e Administrador. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, p. 39-50, n. 9, p. 13-26, 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/4031/2588>>. Acesso em: 19 abr. 2015.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisor técnico Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos Especiais em Técnicas de Secretariado.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.
- DURANTE, Daniela Giaretta; SANTOS, Maria Elisabete M. dos; DALPAZ, Roberta A. B. Brito. Gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial. In: Anais do **1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo.** Toledo – PR. Unioeste – Campus de Toledo. 04, 05 e 06 de nov. 2010. Disponível em: <[file:///C:/Users/Issac/Downloads/GERENCIAMENTO%20DE%20CONFLITOS%20NO%20COTIDIANO%20SECRETARIAL%20-%20Durante,%20Santos%20e%20Dalpaz%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Issac/Downloads/GERENCIAMENTO%20DE%20CONFLITOS%20NO%20COTIDIANO%20SECRETARIAL%20-%20Durante,%20Santos%20e%20Dalpaz%20(1).pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- FARIAS, Luana de. Conflitos no cotidiano secretarial. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, p. 99-106, v. 5. 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1781>>. Acesso em: 19 mar 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

KLAUS, V.; BÍSCOLI, F. Comunicação e Gerenciamento de Conflitos na Profissão de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, 8 11 01 2012 (p. 11-26). Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/archive>. Acesso em: 19 mar. 2015.

MACHADO, Fernanda Harmitt; TERRA, Elisandréia Fontana. O Secretário Executivo e a Flexibilidade Comportamental no Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.105-120, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/61/110#.VQl-AdLF_KM>. Acesso em: 14 mar. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZULO, Roseli. **Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira** / Roseli Mazulo, Sandra Cristina Liendo da Silva. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. O Profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 1, p 30-53, jan./jun. 2012. p. 31-53. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/62#.VQsQMtLF_KM>. Acesso em: 19 mar. 2015.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 16. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassen Mohamed El. Administração de Conflitos. *In: Gestão do Capital Humano*, volume V, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/4.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2015.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2a ed. São Paulo: IOB. 2009.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho** / John W. Newstrom; tradução Ivan Pedro Ferreira Santos; revisão técnica Carlos Tasso Eira de Aquino. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências de assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica. 2009.

PORTELA, Keyla C. A.; SCHUMACHER, Alexandre J.; BORTH, Marcelo R. **Ferramentas do Secretário Executivo**. - 2. Ed. Cuiabá/MT: Dos Autores, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Magda Elisabete dos; MORETTO, Cleide Fátima. O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, p. 21-35, n. 7, 2011. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2324/1478>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

WAGNER, Jonh A., 1952. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; tradução Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

APENDICE A– TABELA AUXILIAR PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**PARTE I – PERFIL DOS SUJEITOS**

1. Gênero: () Masculino () Feminino
2. Faixa etária:
() Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 35 anos () Acima de 36 anos
3. Tem registro profissional em Secretariado Executivo?
() Não () Sim Ano do registro: _____
4. Ano em que terminou o curso de Secretariado Executivo: _____
5. Tempo de experiência na área secretarial?
() Até um ano () Entre um e dois anos () Entre dois e três anos
() Entre três e quatro anos () entre quatro e cinco anos () mais de cinco anos
6. Qual a função você exerce atualmente?
7. Qual seu cargo atual, registrado na carteira profissional?
8. Qual o setor em que você trabalha?
() Administrativo () Diretoria () Financeiro
() Gestão de Pessoas () Marketing () Produção
() Segurança () Outro. Qual? _____
9. Qual o ramo de atividade da organização em que você está atuando?
() administração pública
() agricultura e afins
() comércio atacadista
() comércio varejista
() construção civil
() educação
() indústria
() saúde
() serviços
() outro. Qual? _____
10. Qual o município onde está localizada a empresa em que você atua? _____.
11. Quantos funcionários trabalham nesta empresa? _____.

PARTE II – OS TIPOS DE CONFLITOS

Objetivo: Identificar os tipos de conflitos que ocorrem no cotidiano do secretário executivo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	QUESTÕES
<p>Robbins (2010, p. 438) destaca os conflitos com a classificação:</p> <p>1 - Funcionais: Contribuem para o melhor desempenho do grupo. Entende-se que esses conflitos impulsionam na busca de melhorar suas tarefas e comportamento, levando os indivíduos à mudanças; 2 – Disfuncionais: Tendem a dificultar o desempenho do grupo. Nesse caso é fundamental identificar os motivos que levaram ao processo de divergência; 3 – De tarefa: Surgem em relação aos desacordos relacionados aos objetivos do trabalho; 4 – De relacionamento: Diz respeito a convivência entre os indivíduos; 5 – De processo: Relacionado as divergências sobre a forma que as atividades devem ser executada.</p> <p>Nascimento e Sayed (2002, p. 50) diferenciam quatro níveis dos conflitos: latente, percebido, sentido e manifesto. As autoras entendem que o conflito latente depende de determinados interesses e os envolvidos ainda não se conscientizaram deles. No conflito percebido seus elementos tem consciência da existência do conflito, porém ainda não expressaram qualquer reação. O conflito sentido, tratado de forma consciente pelos seus participante. Já no conflito manifesto, a situação além da ciência de ambas as partes, pessoas externas começam a perceber, podendo interferir na dinâmica da organização.</p> <p>Newstrom (2008, p. 252) ressalta os níveis do conflito, citando três níveis de conflitos: I) Conflito Intrapessoal – conflitos associados ao papel intrapessoal do indivíduo, como resultado da adoção de papéis conflitantes; II) Conflito Interpessoal – afetam profundamente suas emoções. As pessoas têm a necessidade de proteger sua autoimagem e autoestima de danos provocados pelos outros; III) Conflito Intergruppal – cada grupo busca enfraquecer o outro, adquirir poder e melhorar sua imagem. Os conflitos surgem de causas como diferentes pontos de vista, lealdades grupais e competições por recursos.</p>	<p>12. Com que frequência você reconhece a existência de conflitos no seu cotidiano profissional? <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>13. No seu cotidiano profissional, diante de uma situação conflituosa, há necessidade de sua intervenção para reverter o embate? <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Sempre</p> <p>14. Que tipo de conflito ocorre com frequência em seu ambiente de trabalho? Marque quantas opções achar necessário. <input type="checkbox"/> os que contribuem para o melhor desempenho do grupo; <input type="checkbox"/> os que dificultam o desempenho do grupo; <input type="checkbox"/> os que surgem de desacordos relacionados aos objetivos do trabalho; <input type="checkbox"/> os que surgem das relações entre os indivíduos; <input type="checkbox"/> os que surgem em razão das divergências sobre as formas de executar as atividades.</p> <p>15. Os conflitos podem ser negativos ou positivos. Negativos quando dificultam o bom andamento de qualquer processo da organização, seja na falha de comunicação entre setores, na falta de empatia entre os indivíduos ou grupos, na má interpretação das informações transmitidas, dentre outros. Positivos quando contribuem para que haja uma competitividade saudável entre os membros com intuito de alcançar os resultados da empresa como todo. Com base nessa informação, relate como são os conflitos no seu ambiente de trabalho.</p> <p>16. Os conflitos no seu ambiente de trabalho costumam ser: Marque quantas opções achar necessário. <input type="checkbox"/> latente: de interesses específicos e seus participantes demoram se conscientizarem de sua existência; <input type="checkbox"/> percebido: quando os envolvidos tem consciência do conflito, porém ainda não expressaram nenhum reação. <input type="checkbox"/> sentido: quando são tratados de forma consciente pelos participantes; <input type="checkbox"/> manifesto: quando os envolvidos tem consciência do conflito, e esses chegam a ser percebido por pessoas externas que podem interferir na dinâmica organizacional.</p> <p>17. Na sua opinião, os conflitos no seu ambiente de trabalho são intrapessoal, interpessoal ou intergruppal? Marque quantas opções achar necessário. <input type="checkbox"/> intrapessoal: quando estão associados a problemas de natureza interna ao indivíduo; <input type="checkbox"/> interpessoal: quando estão associados a desacordos gerados entre indivíduos; <input type="checkbox"/> intergruppal: quando ocorrem entre grupos em razão de diferentes pontos de vista, lealdades grupais e competições por recursos necessários ao atingimento de metas.</p>

PARTE III – AS PRINCIPAIS CAUSAS DOS CONFLITOS

Objetivo: Apontar as principais causas dos conflitos existentes na rotina do secretário executivo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	QUESTÕES
<p>Nascimento e Sayed (2002, p. 48-49) explicam que os conflitos podem ser decorrência de fatores como:</p> <p>Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;</p> <p>Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;</p> <p>Metas diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;</p> <p>Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.</p> <p>Para Newstrom (2012, p. 251), os conflitos surgem não apenas de divergências oriundas de metas e de procedimentos de trabalho, mas também de resultados de tarefas que dependem de outras para sua conclusão, de funções similares, das diferenças entre personalidade, de falhas na comunicação, de estresse pessoal e de diferenças relacionadas a atitudes, crenças e experiências. Quando se identifica o motivo do surgimento do conflito, fica mais fácil entendê-lo e gerenciá-lo.</p>	<p>18. Os conflitos surgem por várias razões/causas. Marque as que você percebe no seu cotidiano profissional.</p> <p><input type="checkbox"/> Reunião para discutir assuntos de interesses contrários</p> <p><input type="checkbox"/> Falhas na transmissão de informações</p> <p><input type="checkbox"/> Personalidade diferente a da sua chefia</p> <p><input type="checkbox"/> Falhas na comunicação entre você e sua chefia</p> <p><input type="checkbox"/> Alguns de seus valores chocam com os da chefia</p> <p><input type="checkbox"/> Alguns de seus valores chocam com os da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> Alguns de seus valores chocam com os de colegas de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de interesse de uma das partes na ideia de seu oponente</p> <p><input type="checkbox"/> Dificuldade em aceitar mudanças</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de empatia</p> <p><input type="checkbox"/> Busca de seus próprios interesses</p> <p><input type="checkbox"/> Dificuldade de atingir metas</p> <p><input type="checkbox"/> Desacordos relacionados aos problemas pessoais;</p> <p><input type="checkbox"/> Dificuldade em interpretar informações</p> <p><input type="checkbox"/> Incompatibilidade cultural</p> <p><input type="checkbox"/> Frustração por receber crítica</p> <p><input type="checkbox"/> Diferenças entre capacitação profissional</p> <p><input type="checkbox"/> Colegas de trabalho não possuem o mesmo nível de conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas pessoais</p> <p><input type="checkbox"/> Influência hierárquica</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas relacionados a saúde</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas relacionados a estresse</p> <p><input type="checkbox"/> Excesso de trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Pressão por parte dos superiores</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de recursos importantes para realizar o seu trabalho</p> <p><input type="checkbox"/> Colegas de trabalho não colaboram</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de comprometimento de colegas de trabalho</p>

PARTE IV – AS ESTRATÉGIAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Objetivo: Analisar as estratégias utilizadas pelos profissionais de secretário executivo na resolução de conflitos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	QUESTÕES
<p>Segundo Machado e Terra (2011, p. 117) o secretário executivo tem um perfil flexível que se adequa a uma postura assertiva que o ajuda no processo de resolução de situações conflituosas, pois:</p> <p>Para que exista uma melhor administração dos conflitos e flexibilização adequada é importante que se faça uma ponderação dos valores e comportamento pessoais de cada membro da equipe, permitindo que se desenvolvam habilidades para lidar com as diferenças identificadas entre cada indivíduo. O Secretário Executivo, devido à natureza interativa de sua função, tem um grande material de análise comportamental em mão, que poderá auxiliá-lo no processo de flexibilização: o contato pessoal. (MACHADO E TERRA 2011, p. 117)</p> <p>Robbins (2010, p. 442) apresenta as estratégias para o gerenciamento dos conflitos:</p> <p>Competição - Foco na satisfação dos próprios interesses, não importando o impacto que isso irá causar sobre as outras partes do embate;</p> <p>Colaboração - Ambas as partes envolvidas no embate desejam satisfazer os interesses de todos, de forma a alcançar resultados bilaterais;</p> <p>Evitamento ou fuga - Isso acontece quando uma pessoa percebe que o conflito existe, porém no lugar de procurar resolvê-lo, suprime-o ou ignora-o. Isto é, evita o conflito;</p> <p>Acomodação - Situação em que uma das partes sacrifica seus interesses essenciais em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento dos oponentes;</p> <p>Compromisso - Nessa situação não há vencedores ou vencidos, mas uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça apenas parcialmente os interesses de ambas as partes, isto é, uma solução de compromisso.</p>	<p>19. Que estratégias você costuma utilizar para solucionar os conflitos no seu cotidiano profissional? Marque quantas opções achar necessário.</p> <p>() Procura focar na satisfação dos próprios interesses, não importando o impacto que isso poderá causar sobre as outras partes do embate;</p> <p>() Procura colaborar, pois percebe que as partes envolvidas no embate desejam satisfazer os interesses de todos, de forma a alcançar resultados bilaterais;</p> <p>() Procura ignorar a situação logo ao percebe a existência do conflito, isto é, prefere evitar resolvê-lo;</p> <p>() Procura renunciar seus interesses essenciais em detrimento dos interesses contrários para fortalecer o relacionamento das partes oponentes;</p> <p>() Procura manter-se imparcial, ao perceber que pra determinada situação não há vencedores ou vencidos, mas uma disposição para aceitar uma solução que satisfaça apenas parcialmente os interesses de ambas as partes, isto é, uma solução de compromisso;</p> <p>() Procura criar um clima afável entre os oponentes por meio de um diálogo.</p> <p>() Procura incentivar os oponentes a entenderem o problema como uma oportunidade de novas ideias;</p> <p>20. Comente outras estratégias que costuma usar para administrar os conflitos no seu cotidiano profissional.</p>