



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

**KAROLLYNE NOGUEIRA FELIX**

**ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO:**  
**UMA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA DA SAÚDE**  
**SUPLEMENTAR**

**FORTALEZA-CE**

**2017**

KAROLLYNE NOGUEIRA FELIX

ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: UMA  
PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA DA SAÚDE  
SUPLEMENTAR

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

FORTALEZA-CE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- F36a Félix, Karollyne Nogueira.  
Atuação do secretário executivo no processo de negociação: : uma perspectiva dos profissionais que atuam na área da saúde suplementar / Karollyne Nogueira Félix. – 2017.  
62 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.
1. Processo de Negociação. 2. Secretário Executivo. 3. Saúde Suplementar. I. Título.

CDD 651.3741

---

KAROLLYNE NOGUEIRA FELIX

ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: UMA  
PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA DA SAÚDE  
SUPLEMENTAR

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

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

BANCA EXAMINADORA

---

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

---

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

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

A Deus e aos meus grandes amores que tanto me apoiaram durante toda a elaboração do trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por ter me guiado durante toda a elaboração deste trabalho. Foi através da sua proteção e do seu amor que todas as conquistas da minha vida foram alcançadas até hoje.

Aos meus pais, que tanto trabalharam para poderem me oferecer um estudo digno. Cada gesto de amor, carinho, apoio e compreensão foram fundamentais para a conclusão de mais esta fase da minha vida.

Às minhas irmãs, que são meu exemplo de vida e sempre me espelho para continuar seguindo com os meus objetivos pessoais e profissionais.

Ao meu grande amor, Felipe Henrique, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando com suas palavras de incentivo e paixão. Cada gesto de amor e compreensão foi decisivo nesta etapa.

À grande amiga que a faculdade me deu, Rafaela dos Reis, pela sua eterna paciência e apoio durante todos esses anos que estivemos juntas.

Aos colegas de trabalho, que acreditaram no meu potencial e me estimularam a concluir este projeto.

A Prof<sup>a</sup>. Me. Joelma da Silva e ao Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado, que foram solícitos ao meu convite de participar da Banca Examinadora.

E por último, um agradecimento mais que especial, a minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Conceição Barros, pela sua paciência, dedicação e apoio durante a realização deste trabalho.

À Universidade Federal do Ceará, por todo o conhecimento adquirido e inúmeras oportunidades a mim oferecidas no decorrer de todos esses anos.

Sem vocês nada disso seria possível, muito obrigada por tudo, meu amor.

“O futuro não é um lugar onde estamos indo, mas um lugar que estamos criando. O caminho para ele não é encontrado, mas construído e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quanto o destino.” (Antoine de Saint-Exupéry)

## RESUMO

O mercado de trabalho no segmento de saúde suplementar está cada vez mais exigente quando ao papel do profissional de Secretariado Executivo no que desrespeita a sua atuação nos processos decisórios da organização. Este trabalho tem como objetivo analisar a atuação do secretário executivo, que trabalha na área da saúde suplementar, no processo de negociação. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica fundamentando-se em autores que abordam em suas obras aspectos gerais sobre o processo de negociação, suas fases e princípios; a atuação do secretário executivo nesse processo no contexto atual e o secretário como membro facilitador da negociação. Na sequência, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e um estudo tendo de campo tendo como instrumento de coleta de dados o questionário. O universo foi composto por secretários executivos que trabalham no segmento de saúde suplementar da região Nordeste do país em empresas de pequeno, médio e grande porte. Participaram da investigação 25 secretários executivos. Após a análise dos dados, inferiu-se que a amostra investigada reconhece a importância da tomada de decisão para a negociação, colaborando para esse o processo na área da saúde suplementar de modo que seu conhecimento sobre as estratégias da empresa e seu relacionamento com fornecedores, clientes, colaboradores e parceiros facilitam o desenvolvimento de uma negociação mais segura e com ganhos para as partes envolvidas. Para tanto, utilizam técnicas de comunicação para garantir o diálogo claro e objetiva durante o processo. Evidenciou-se, ainda, a confiança que os executivos possuem em seu trabalho oportunizando a conquista importantes negociações nesse seguimento. Os participantes possuem um vasto domínio sobre o processo e sabem exatamente onde e quando devem atuar para contribuir com a negociação.

**Palavras-chave:** Processo de Negociação. Secretário Executivo. Saúde Suplementar.



## **ABSTRACT**

The labour market in the health segment is increasingly demanding when the role of professional Executive Secretariat in that disrespects the operations in your organization's decision-making processes. This study aims to analyze the role of the Executive Secretary, who works in the area of health, in the negotiation process. To this end, a literature review was carried out basing itself on authors that discuss general aspects in their works the negotiation process, its stages and principles; the role of the Executive Secretary in this process in the current context and the Secretary as a member of the trading facilitator. As a result, developed a descriptive research and a field study with instrument data collection the questionnaire. The universe was composed of professionals working in the health segment of the northeastern region of the country in small, medium and large. 25 Executive Secretaries participated in the research. After data analysis, inferred that the sample investigated recognizes the importance of decision making for the negotiation, collaborating to this process in the area of health supplements so that your knowledge of the company's strategies and your relationship with suppliers, customers, employees and partners to facilitate the development of a more secure and trading with gains to the parties involved. To do so, use communication skills to ensure clear and objective dialogue during the process. It was also the confidence that executives have in your work providing the important achievement in that follow-up negotiations. The participants have a wide dominion over the process and know exactly where and when to act to contribute to the negotiation.

**Keywords :** Process of negotiation. Executive Secretary. Health Supplements.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tríade da negociação.....	17
Figura 2 – As fases da negociação.....	20
Tabela 1 – Atuação secretarial no processo de negociação.....	37
Gráfico 1 – Principais responsabilidades do secretário executivo como facilitador do processo de negociação.....	42
Tabela 2 – Contribuições do secretário executivo para o processo de negociação.....	46
Quadro 1 – Contribuições da atuação secretarial para o processo de negociação na área de saúde suplementar.....	49

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BATNA Best Alternative to a Negotiated Agreement

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Aspectos gerais do Processo de Negociação.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>As fases do Processo de Negociação.....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>ATUAÇÃO SECRETARIAL NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>A negociação e o Secretário Executivo: contexto atual.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2</b>	<b>O secretário executivo como facilitador do processo de negociação.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Classificação da pesquisa.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Seleção dos participantes.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3</b>	<b>Método e instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise e interpretação dos dados.....</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil dos profissionais.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>Atuação do secretário executivo no processo de negociação.....</b>	<b>36</b>
<b>5.3</b>	<b>Principais responsabilidades do secretário executivo como facilitador do processo de negociação.....</b>	<b>41</b>
<b>5.4</b>	<b>Contribuições que o secretário executivo pode trazer para o processo de negociação nas empresas de saúde suplementar.....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Num mundo em que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, é frequente a busca por profissionais competentes e dedicados; que saibam lidar com as mudanças aceleradas que ocorrem nas organizações e no mundo empresarial. Diante disto, é cobrado pelas organizações um perfil mais multifuncional dos profissionais; capaz de conduzir equipes multidisciplinares; apropriado a lidar com conflitos e interesses divergentes.

Considerando este contexto, o profissional de Secretariado Executivo está se preparando para atender as exigências das organizações. Hoje, o mercado conta com profissionais capazes de tomar decisões, de planejar ações, de dá ênfase ao processo de comunicação e negociação, de controlar e organizar o seu próprio ambiente de trabalho.

Esse novo perfil secretarial está envolvido nos processos decisórios das organizações, ele atua com competência nas negociações existentes dentro da empresa na qual se insere. Além da sua capacidade e qualificação em desenvolver todas as etapas do processo de negociação, o secretário executivo possui habilidade para desenvolver bons relacionamentos, que poderão lhe trazer vantagens e influências ao realizar uma negociação, independente da complexidade do negócio o qual ele está envolvido, como é o caso das empresas do segmento de saúde suplementar, por exemplo.

Neste contexto, o presente trabalho propõe tratar a atuação do secretário executivo no processo de negociação: uma perspectiva dos profissionais que atuam na área da saúde suplementar. A partir disso, o estudo tem como questão norteadora: como a atuação do profissional de Secretariado Executivo pode contribuir para o processo de negociação na área da saúde suplementar?

Assim, o objetivo geral do trabalho é analisar a atuação do secretário executivo, que trabalha na área da saúde suplementar, no processo de negociação. Tem como objetivos específicos: discutir a atuação do secretário executivo no processo de negociação; verificar as principais responsabilidades desse profissional como facilitador do processo de negociação; investigar as contribuições que o secretário executivo pode trazer para o processo de negociação nas empresas de saúde suplementar.

Ressalta a importância desta pesquisa pelo fato de que não existem muitos estudos teórico-empíricos nesta área. A sua contribuição se dá na forma de ajudar a estruturar a teoria sobre este tema; gerar e sugerir novas pesquisas na área; bem como, possibilitar subsídios que colaborem para um melhor desempenho dos profissionais da área secretarial da saúde suplementar de modo que possam desenvolver, de uma maneira mais consciente e

responsável, a sua atuação no processo de negociação. Foi levada em consideração, ainda, a relevância acadêmica, social e pessoal do tema, respectivamente, no sentido de enriquecer o universo científico com um trabalho que envolvesse o processo de negociação agregado à atuação do secretário executivo na saúde suplementar; de fornecer informações claras e atualizadas para o campo secretarial, no intuito de dar conhecimento ao profissional da área; de trazer satisfação pessoal em tratar de um tema atual e que traz consigo uma gama de técnicas específicas de negociação.

A presente monografia é composta por seis capítulos, sendo o primeiro a introdução que expõe uma visão global do trabalho apresentando o tema, os objetivos gerais e específicos, a questão norteadora e a justificativa. O segundo capítulo traz uma abordagem sobre aspectos gerais do processo de negociação, suas fases e princípios. O terceiro capítulo trata da atuação do secretário executivo no processo de negociação no contexto atual e o secretário como profissional facilitador desse processo. O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa bibliográfica e de campo. O quinto capítulo apresenta a análise e os resultados da pesquisa realizada, onde foram expostos todos os resultados dos questionamentos feitos aos profissionais e analisados à luz da teoria estudada. E, por último, o sexto capítulo que apresenta as considerações finais, onde é analisado se a pesquisa atingiu os seus objetivos fazendo referência à análise dos resultados oriundos pela pesquisa de campo.

## 2 NEGOCIAÇÃO: ASPECTOS BÁSICOS

A todo instante os meios de comunicação abordam assuntos referentes à compra de empresas, fusões, aquisições, alianças estratégicas como fatores necessários para as empresas manterem-se sempre ativas no mercado competitivo.

No mundo em que quem tem a habilidade da negociar consegue mais vantagem para alcançar seus objetivos, ficou difícil não ter profissionais com esse perfil também nas empresas, principalmente na situação atual do País. Pois, de acordo com Francisco (2014, p 12):

No mundo empresarial, a negociação se apresenta com uma forte ferramenta para obter melhores resultados e é uma competência muito valorizada. É importante destacar que os princípios da negociação valem para todas as organizações, independentemente do segmento, tamanho ou lucro.

Além disso, as pessoas envolvidas no processo de negociação precisam compreender que não estão inseridas em uma competição, em que um lado ganha e outro perde. Mas que se configura como um acordo satisfatório entre as partes, em que segundo Alto, Pinheiro e Alves (2009):

Negociação é o processo dinâmico por meio do qual duas partes buscam um acordo mutuamente satisfatório, em que cada parte procura obter um grau ótimo de satisfação. As negociações são baseadas em relações assertivas, onde as pessoas se encontram e falam francamente sobre seus interesses, expectativas, vantagens, benefícios, medos, dúvidas, apreensões, pontos mal aclarados, desconfianças etc. É neste ponto que a confiança começa a consolidar-se.

Outro importante fator, que é válido destacar, é que muitas pessoas negociam inconscientemente e acabam saindo prejudicados durante o processo por não perceberem que estão inseridos nele, o que faz com que essas pessoas saiam perdendo.

De acordo com Alto, Pinheiro e Alves (2009) existem “três variáveis básicas que condicionam o processo de negociação e da decisão, são elas: informação, tempo e poder”, em que podem ser interpretadas da seguinte forma, segundo Francisco (2014, p.13):

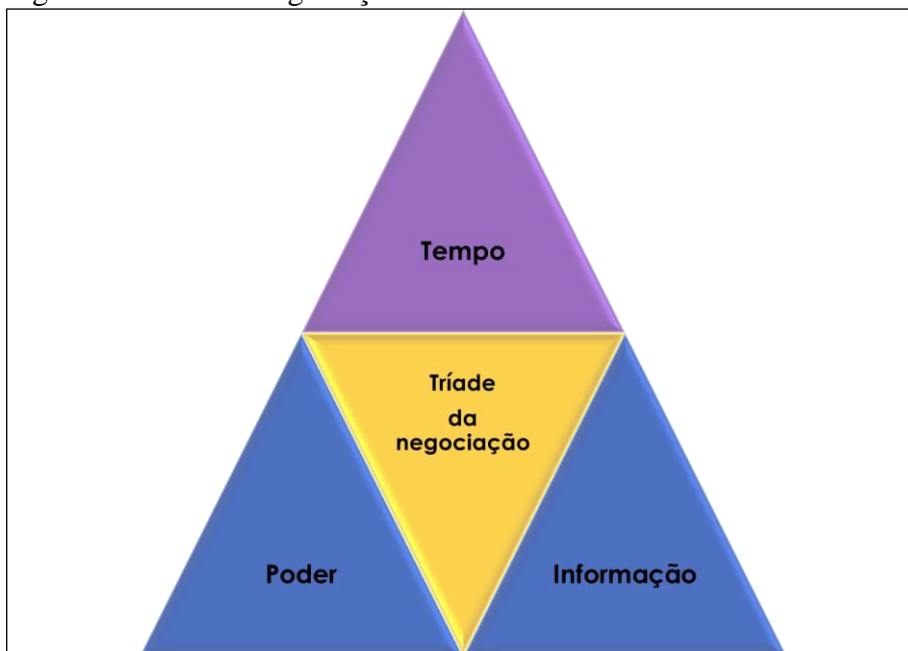
a) Informação: é o fato de saber o máximo possível sobre a outra pessoa, ou seja, ato de informar sobre alguém. Essa variável poucas vezes é prevista com antecedência no processo de negociação, exceto nos casos de crise. Por estar intimamente relacionada ao poder de conhecer bem as necessidades do outro ela torna-se ponto chave na negociação.

b) Tempo: variável fundamental na negociação, podendo até influenciar o relacionamento entre as partes envolvidas. Geralmente, é definido um prazo máximo pelos envolvidos na negociação.

c) Poder: é o ato de influenciar as pessoas ao ponto de fazê-las agir de uma forma diferente daquilo que faria caso não tivesse essa influência. Esta variável pode ser dividida em poderes pessoais (moralidade, atitude, capacidade persuasiva); e poderes circunstanciais (posição hierárquica, conhece as necessidades e barganha). Na negociação o poder é utilizado para defender interesses e realizar acordos satisfatórios.

A Figura 1 é um exemplo das três variáveis básicas que envolvem o processo de negociação e decisão.

Figura 1. Tríade da negociação



Fonte: Farias (2013).

A falta de conhecimento ou de domínio nessas três variáveis (tríade da negociação) faz com que o risco da negociação e das decisões nesse processo aumente de forma substancial, prejudicando a empresas e todos que estão envolvidos nesse processo.

Ciente disso, é importante ter em mente que uma negociação representa troca, reciprocidade. Por exemplo, quando algum dos lados cede algo, ele espera que o outro também faça. Por isso, é importante que os profissionais que conduzam esse processo tenham habilidade e qualificação para saber fazer concessões importantes. De acordo com Francisco (2014, p. 13):

Ceder e conquistar estão no centro da negociação. Muitos acreditam que a eloquência, a lábia a fala bonita define a conquista e que o contrário define a de define quem cede mais. Esta é uma premissa falsa e tola. Quem planejar melhor; por escrito, pesquisou melhor, juntou a maior quantidade de informações, inclusive sobre a outra parte e tende a estar mais preparado para realizar suas conquistas com mais facilidade.



Outros dois importantes fatores que devem ser considerados na negociação são: assertividade e empatia. Segundo Francisco (2014, p. 12), “uma boa negociação é baseada numa relação assertiva. A assertividade é a técnica e a arte de fazer o que precisa ser feito, de dizer o que precisa ser dito. Ou seja, assertividade é firmeza e convicção. Para você ganhar; o outro não precisa perder”. Sendo bem compreendido o conceito desse termo, é possível facilitar o complexo processo da comunicação falada na negociação (SILVA; BONDIOLI; CUEVA, 2011). Quanto à empatia, a Revista Exame (2013), afirma que “criar empatia durante uma negociação é essencial para que os dois lados da mesa consigam se colocar um no lugar do outro”.

De acordo com Francisco (2014, p. 13), “não existe uma receita pronta para o sucesso de uma negociação. As técnicas a serem utilizadas variam de acordo com o objeto negociado, o tempo, o estilo do negociador. O que existe é um conjunto de habilidades e técnicas que diferenciam o bom negociador”.

No entanto, existem alguns fatores importantes que precisam ser levados em consideração num processo de negociação que são: interesse em negociar, ou seja, as partes envolvidas precisam estar interessadas na negociação, de outro modo, ele nunca se concretizará. E saber fazer concessões, pois dificilmente as partes chegarão a um acordo sem abrir mão muitas vezes de valores pessoais ou sentimentais, pois um bem que tenha valor sentimental, para quem está se desfazendo dele vale muito mais do que para quem o está comprando (RODRIGUES, 2010).

Ao conhecer e compreender os aspectos gerais que envolvem o processo de negociação, o secretário executivo precisa entender quais são as suas fases.

## **2.1 Aspectos gerais do Processo de Negociação**

No dia a dia, os profissionais das mais diversas áreas buscam negociar suas ideias e suas propostas com outra parte – sendo esta, pessoas, equipes ou organizações – no intuito de chegar a um acordo favorável a ambos. Mariano e Mayer (2009, p. 329) afirmam que “a negociação é o mecanismo utilizado para se conseguir o que se quer de alguém, e se constitui em uma prática diária”. Já para Junqueira (1995, p. 12):

Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas tenham a oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Na negociação as ideias de ambas as partes envolvidas são apresentadas e negociadas para saber se trarão algum tipo de benefício. Nesse sentido, a tradicional e agressiva concepção de negociação que se baseava em evitar a concessão de uma das partes foi substituída pelo *joint problem solving* ou “resolução conjunta do problema” a qual visa além de preservar um bom relacionamento entre as partes, contribuir para a concretização de um acordo eficaz (MARIANO; MAYER, 2009).

Desse modo, alguns princípios são levados em consideração quando propomos uma “resolução conjunta do problema”, segundo Mariano e Mayer (2009, p. 329), são eles:

- a) separar as pessoas dos problemas;
- b) concentrar-se nos interesses e não nas posições;
- c) criar opções de mútuos ganhos;
- d) insistir em critérios objetivos (e não-subjetivos);
- e) desenvolver alternativas para se chegar a um acordo.

O primeiro princípio aborda a tendência de envolver as desavenças entre as personalidades com os problemas na hora da negociação, o que é um equívoco, pois segundo Quinn *et al.* (2003, p. 307) “é o problema que necessita de solução”. Com isso, quando as questões pessoais interferem na negociação, a chance de se obter um acordo eficaz fica bastante reduzida, daí a necessidade de deixar de lado as divergências na hora da negociação.

Além disso, o entendimento mútuo é uma questão de extrema importância na hora da negociação, pois sem uma comunicação eficaz e eficiente há a possibilidade de gerar uma compreensão errada da situação é grande. Por isso, Mariano e Mayer (2009, p. 329) afirmam que “é muito importante que a comunicação entre as partes seja eficaz, reduzindo-se significativamente as chances de má interpretação. Por isto, procure deixar claras as suas posições e demonstre que se preocupa em entender o que está sendo dito pela outra parte”. Como complemento a importância do entendimento mútuo, previsto neste primeiro princípio, Rossetti e Junior (2015, p. 65) afirmam que:

A forma mais exuberante da negociação está na intersubjetividade compartilhada e no entendimento mútuo, que busca um consenso exponencialmente lucrativo para as partes envolvidas na negociação, atendendo assim os interesses comuns e superando as metas pré-estabelecidas.

O segundo princípio aborda a vontade veemente que ambas as partes têm de defender os seus posicionamentos em vez de estabelecer o foco nos interesses. Dessa maneira, o anseio de alterar a posição do outro torna as partes incapazes de alterar o seu próprio pensamento, gerando assim, uma grande dificuldade de estabelecer acordos. Segundo Ferreira (2009, p. 3), “interesse é o resultado que se quer obter com a negociação. Posição é a decisão

adotada em conformidade com os interesses”.

Por isto, Mariano e Mayer (2009, p. 330) aconselham que “o negociador deve sempre perguntar à outra parte o porquê, qual é a fundamentação da posição apresentada. Com isto, as partes têm espaço para buscar desenvolver interesses comuns”.

Neste sentido, o terceiro princípio aborda a possibilidade do uso das técnicas de *brainstorming*<sup>1</sup> em uma negociação, pois elas podem ser úteis quando se quer contribuir com “[...] soluções criativas e geradoras de ganhos mútuos” (MARIANO; MAYER, 2009, p. 331).

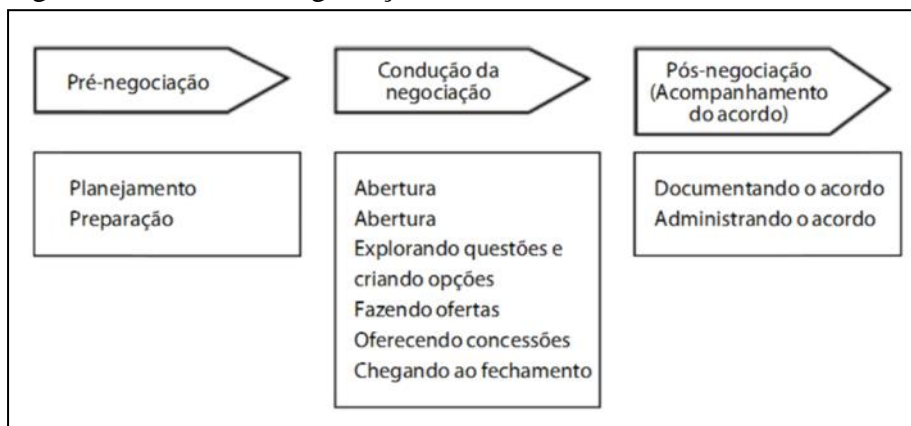
O próximo princípio fala que muitas vezes a negociação torna-se uma disputa de vontade das partes envolvidas, o qual segundo Quinn *et al.* (2003, p. 309) “há quem chame de ‘desacordo ineficiente’ esse joguinho de fazer doce”. Por isso, a forma mais apropriada para evitar tal situação é “[...] formular o seu argumento negocial tendo como fundamentação critérios objetivos de avaliação que possam tornar a discussão de opções mais fácil e objetiva” (MARIANO; MAYER, 2009, p. 331).

E o último princípio fala da necessidade de desenvolver alternativas caso não haja um acordo entre as partes. Mariano e Mayer (2009, p. 332) afirmam que “o exercício de construir alternativas contribui para que o negociador ganhe confiança em relação aos seus interesses e torne ainda mais claro os seus objetivos em uma negociação”.

## 2.2 As fases do Processo de Negociação

Ao analisar as distintas obras que tratam do processo de negociação observa-se que os autores dividem-no em três fases, são elas: a pré-negociação, a condução da negociação e a pós-negociação. Como é apresentado na Figura 1:

Figura 2. As fases da negociação



<sup>1</sup>*Brainstorming* “é a técnica utilizada para desenvolver soluções novas e criativas para um problema ou situação em análise com a participação de várias pessoas” (MARIANO; MAYER, 2009, p. 331).

Fonte: Mariano e Mayer (2009).

Para negociar bem preciso é imprescindível uma boa preparação, com uma definição minuciosa de papéis, procedimentos e códigos de comunicação (NASCIMENTO, 2012). Por isso, é necessário um estudo prévio do assunto e dos envolvidos no processo de negociação antes de iniciá-lo. Essa iniciativa é fundamental para uma boa condução do processo, já que segundo Rossetti e Junior (2015, p. 65), “a preparação, a troca de informações e o entendimento mútuo também devem ser exercidos com técnica e sabedoria”.

Na primeira fase da negociação, os negociadores se concentram para comunicar suas posições, apresentar seus argumentos e resolver seus conflitos para finalmente gerar a uma solução que seja vantajosa para ambas as partes (MARIANO; MAYER, 2009). Martinelli *et al.* (2012, p.121) complementa essa afirmação informando que “é fundamental conhecer o outro lado, suas necessidades e problemas, inclusive para conhecer seus argumentos e ter mais condições de respondê-los e rebatê-los, se for o caso”. Desse modo, é necessário um bom planejamento e uma boa preparação para poder começar a negociar.

É na preparação que o negociador define seus objetivos com bastante clareza e estabelece algumas alternativas possíveis caso não haja nenhum acordo entre as partes. Segundo Wanderley (1998, p. 2), a preparação do negociador “não consiste apenas em desenvolver sua argumentação e as possíveis contra argumentações à sua proposta, mas também em antecipar as possíveis propostas da outra parte”. Além disso, é de extrema importância obter muitas informações sobre o objeto em negociação e do interlocutor (MARIANO; MAYER, 2009), pois é com a informação que o negociador consegue “[...] conciliar interesses verdadeiros e estabelecer prioridades” (MARIANO; MAYER, 2009, p. 335).

Nesse contexto Mariano e Mayer (2009, p. 335) afirmam que “os pesquisadores da Escola de Negociação de Harvard desenvolveram o conceito de Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)”, que nada mais é do que o planejamento para desenvolver melhores alternativas que afastem a possibilidade de existir uma negociação insatisfatória. Para isso, deve-se ter em mente o processo de desenvolvimento dessas alternativas, o qual está inserido nos seguintes métodos, segundo Mariano e Mayer (2009):

- a) Fazer o levantamento de informações e gerar alternativas de negociação e sistematização das principais ideias que já foram expostas quando se tentou chegar a um acordo;
- b) Avaliar as alternativas e classifica-las por ordem de preferência;

c) Detalhar as melhores alternativas encontradas, explicitando os pontos fortes e fracos de cada uma delas;

d) Escolher a melhor alternativa para ser exposta e comparada à proposta que irá ser negociada, sendo aquela uma espécie de referência;

e) Por fim, desenvolver uma segunda opção, caso ainda nada tenha sido acordado entre as partes.

Além disso, aspectos como a definição do dia que irá ser realizada a negociação; da reserva do espaço físico; das pessoas que irão participar de todo o processo, fazem parte do planejamento, além da elaboração de *check-list* que é necessário na fase de pré-negociação.

Já a fase da condução da negociação aborda o passo a passo da negociação em si. E tal procedimento se dá sob os seguintes aspectos:

a) Abertura: é o momento de dá início a uma negociação, aqui é necessária a cordialidade, a gentileza e a seriedade, além de ser mais propício e inteligente está aberto a ouvir do que propriamente a falar;

b) Explorar questões e criar opções: nesta fase são conhecidos os interesses e as posições das partes envolvidas para identificar onde estão os interesses mútuos, além de determinar as áreas com potencial para benefícios mútuos. Depois é necessário expor questões não tão importantes para fazer concessões e mostrar comprometimento, para somente depois identificar como o interlocutor irá fazer o jogo de concessões, ou seja, ele pode optar por negociar de uma forma recíproca ou distributiva. Por fim, deve ser apresentada uma questão menos relevante para fazer concessões ao interlocutor e tentar fechar o negócio;

c) Fazer ofertas: neste momento há o lançamento das ofertas das partes envolvidas na negociação, aqui é observado a sinceridade e o realismo nas ofertas iniciais do envolvidos, pois esta será o ponto chave em torno do qual a negociação irá proceder;

d) Oferecer concessões: nesta etapa é feita uma revisão das posições que já foram mantidas e justificadas, além de serem realizadas novas concessões, pois o intuito é salientar o valor das concessões que já foram ou estão sendo feitas para mostrar ao interlocutor que ele está ganhando;

e) Por fim, chegar ao fechamento: nesta fase o acordo é formulado e é perguntado ao interlocutor se ele está ciente e de acordo com o que foi negociado (MARIANO; MAYER, 2009).

Uma negociação pode ser vantajosa para os envolvidos se as condições ajustadas atendem plenamente, ou pelo menos, razoavelmente, aos interesses de ambas as partes: a comunicação flui adequadamente, as partes se fizeram ouvir os interesses foram considerados

e as duas partes envolvidas conseguiram chegar a uma conclusão equilibrada (BALLOU, 2006).

Uma vez que a negociação foi eficaz porque houve o estabelecimento de um acordo, é necessário documentá-la e gerenciá-la, partindo assim para a terceira e última fase do processo de negociação. Com isso, a negociação é documentada por contrato, ou seja, um documento formalmente escrito, ou por minutas e gravações. Além disso, tem-se o gerenciamento do acordo negociado, em que uma pessoa é encarregada de ficar em cada equipe de negociação administrando o contrato, ou seja, vendo se as cláusulas estão sendo cumpridas (MARIANO; MAYER, 2009).

Logo, para um processo de negociação eficaz é necessário que o negociador saiba dos princípios que devem norteá-lo em suas ações, além de seguir com bastante compromisso em cada uma das fases do processo de negociação. É importante também ser ético, agir com responsabilidade, além de evitar o máximo possível grandes riscos para as organizações e para as partes envolvidas nesse contexto.

No próximo capítulo, será possível analisar qual é a atuação do secretário executivo dentro de processo de negociação, observar quais são suas responsabilidades e como ele consegue atuar como uma facilitadora desse processo.

### **3 ATUAÇÃO SECRETARIAL NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO**

A cada dia o secretário executivo vem conquistando mais espaço dentro das organizações, pois consegue contribuir, por meio das suas habilidades e características profissionais, com os processos decisórios da empresa. Nas maiores das vezes, por trabalhar próximo a grandes executivos, esse profissional acaba ganhando algumas responsabilidades que antes não lhes eram confiadas, como a participação em uma negociação relativa à fusão entre empresas, abertura de capital ou de filiais em outros estados, por exemplo.

Nos últimos anos, os secretários buscaram se especializar e conhecer melhor os processos de negociação, bem como os objetivos reais de crescimento das empresas onde estão inseridos para que possam contribuir e evoluir em conjunto. Reflexo disso, é que hoje eles se envolvem muito mais com assuntos vitais para a companhia, trabalham em equipe, gerenciam conflitos, colaborando, assim, com ideias criativas e inovadoras, conforme afirmam os autores Andrade e Garbelini (2015, p.31) ao mencionarem que:

A tomada de decisão, a gestão de conflitos e as técnicas de negociação são elementos essenciais à vida organizacional e grupal, pois, podem impulsionar a inovação e a criatividade relacionadas ao comportamento e atitude pessoal e coletivo.

Nesse contexto, aspectos como excelência e competência profissional são elementos fundamentais no mercado competitivo atual, e o secretário executivo exige que essas habilidades estejam em suas ações diárias (ANDRADE; GARBELINI, 2015). Afinal de contas, as empresas buscam por profissionais que desenvolvam com excelência o desempenho das suas funções, para que isso se converta em ganho tanto para o colaborador como para a empresa, como em uma relação ganha-ganha.

Ciente dessa realidade, os próximos tópicos deste trabalho científico abordam assuntos como: o processo de negociação e o Secretariado no contexto atual e o secretário executivo como indivíduo facilitador desse processo devido às suas habilidades e competências profissionais.

#### **3.1 A negociação e o Secretariado Executivo: contexto atual**

Com a constante atualização e inovação presente no mundo corporativo, o secretário executivo assumiu um novo perfil no mercado de trabalho; capaz de exercer além das suas atividades rotineiras outras funções que exigem deste profissional uma visão estratégica dos negócios para que ele possa atuar junto à sua equipe e ao seu superior com

eficiência.

Desse modo, o profissional que antes era especialista em determinadas tarefas foi substituído por aquele com uma visão mais holística da organização, que sabe trabalhar em equipe e conhece os projetos da empresa em que está inserido. Lasta e Silva (2007, p. 52-53) afirmam que “faz-se necessário que esse profissional esteja ciente dos objetivos da empresa, de como ela pretende alcançá-los, precisa conhecer os principais clientes, saber as prioridades da empresa e estar interessado em contribuir para o crescimento da organização”.

Para Durante e Santos (2010) o que as empresas esperam do secretário atual é “alguém que opina, questiona, sugere justamente pelo vasto conhecimento que possui dos sistemas e subsistemas, bem como pela visão abrangente dos processos, ficando implícita sua participação mais efetiva e sua autonomia em gerir seu trabalho”.

Neste sentido, o secretário executivo melhorou a sua qualidade, a sua produtividade e o seu desempenho no trabalho, além de contribuir significativamente para o crescimento da organização, mas para obter sucesso e eficiência na execução de suas atividades, foi necessário adotar uma série de características que formam o novo perfil do profissional de Secretariado Executivo, o qual segundo Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA, 2007, p. 53):

O secretário é totalmente polivalente, apresenta múltiplos valores e executa diferentes tarefas, é multifuncional; é assessor, exercendo uma atividade ou cargo para colaborar com a organização em suas funções e, eventualmente, substituir os superiores nos impedimentos transitórios, é pró-ativo, visando a antecipar futuros problemas e mudanças necessárias, é flexível, tendo aptidão para diferentes atividades, além de ser compreensível e agir de acordo com as circunstâncias, é responsável com seus deveres, condições de assumir compromissos e realiza-los de maneira satisfatória.

Isso demonstra a evolução do secretário em sua atuação profissional, mostrando que seu papel cresceu dentro das organizações fazendo com que ele deixasse de ser um executor de atividades para delegar e gerenciar processos, informações e *networking* com seus *stakeholders* (PAES *et al.*, 2015).

Em virtude desta percepção, o secretário executivo assume a posição de participar ativamente das estratégias da empresa a qual está inserido, além de interagir com os assuntos corporativos, contribuindo com ideias e soluções. Por isso, este perfil secretarial passou a ser reconhecido como um perfil capaz de gerir processos. Alves (2007, p. 27) ainda afirma que o secretário executivo tornou-se “[...] competente, livre da passividade, e marcado por novas atribuições que lhe conferem maior participação no desenvolvimento das empresas”.

Segundo Becker e Ceolin (2013, p. 7), “a profissão vem demonstrando constante avanço na abordagem dos conceitos da gestão. O secretário tem preparação permanente e



atuação polivalente, sendo um colaborador marcado pelas relações interpessoais, pelo gerenciamento das informações e pelo comprometimento com as metas da empresa”.

O mundo moderno transformou este profissional em uma pessoa que além de ser uma ponte entre aqueles que tomam as decisões gerenciais e os quais as executam, ele, por várias vezes, acabam realizando tarefas ou tomando decisões muito importantes para a organização, por isso, o mercado de trabalho acaba selecionando secretários executivos que tenha habilidade para desempenhar as tarefas que antes eram competentes ao executivo (MEDEIROS; HERNANDES, 2006).

O profissional em secretariado executivo absorve um contingente de tarefas de cunho importantíssimo, que exigem competência técnica, interpessoal, e constante aprimoramento intelectual, imprescindível para obtenção de diferencial competitivo. Dentre as suas funções, é possível citar: gerenciamento de conflitos, concretizar negociações, iniciativa e liderança para tomar decisões, alocar credibilidade nas relações com clientes internos e externos, habilidades no uso das novas tecnologias de informação, domínio de idiomas e ainda um admirável comportamento ético (DURANTE, 2009).

Para isso, foram feitas algumas exigências a este profissional, como por exemplo, a sua qualificação para tentar buscar novos conhecimentos. Segundo Alves (2007, p. 33) tal requisito tinha a intenção de “[...] enfatizar um ponto que se torna crescente no mercado e que já é exigência em muitas empresas, a atuação do secretário executivo como negociador”.

Dessa forma, o secretário executivo além de poder analisar algumas tomadas de decisão dentro da sua organização, atua de forma bastante competente em todo o processo de negociação, pois procura fazer um levantamento dos objetivos da outra parte; prepara e organiza o material que servirá de base no momento da negociação; busca introduzir um clima agradável ao ambiente no qual ocorrerá o processo; promove, muitas vezes, a apresentação entre as partes; faz anotações de informações importantes; formata soluções que poderão ajudar o seu executivo; confirma, através de suas anotações, o que foi dito pelas partes; armazena todas as transações feitas; registra a negociação; acompanha o andamento do que foi negociado e repassada as informações ao seu executivo; por fim, avalia se o que foi decidido na negociação está conforme com os objetivos que foram estabelecidos (ALVES, 2007).

Além disso, este profissional faz uso de todas as suas habilidades interpessoais, emocionais e comunicacionais, para tentar deixar a negociação menos competitiva, tornando-se o braço direito, o ponto de apoio, o aliado do seu executivo durante as três fases do processo de negociação.

Em muitos casos, eles não só ajudam os seus executivos em uma negociação, mas também agem como negociadores, pois segundo Alves (2007, p. 33) estes profissionais “[...] fazem o elo na relação entre a empresa e seus fornecedores, a empresa e seus clientes. Acertando preços, apresentando propostas, soluções, definindo prazos, fazendo cotações, para assim passar o resultado final ao executivo”.

Por isso, quando o secretário executivo assume o papel de negociador, deve seguir todas as etapas que compõem o processo de negociação, e também, é preciso que ele saiba exatamente o que pretende, além de ficar atento as atitudes que devem ser tomadas; as formas de negociar; as dúvidas da outra parte envolvida, para conseguir realizar com eficácia todo o processo.

Devido as suas habilidades, ao seu entendimento nos processos decisórios da organização e a sua qualificação profissional, o secretário executivo passa a ocupar uma posição estratégica dentro dos processos de negociação das empresas.

### **3.2 O secretário executivo como facilitador do processo de negociação**

O processo de negociação está cada vez mais presente na vida das pessoas, seja no âmbito pessoal ou profissional. Em um mundo cada vez mais conectado, integrado e globalizado, fatores como competitividade e exigência, fazem com que as organizações passem a negociar com mais eficiência, utilizando para isso conhecimentos e técnicas assertivas no processo de negociação e de gerenciamento de conflito. Identificando, para isso, perfis profissionais que contribuam positivamente com o processo, de modo a estabelecer uma relação segura, justa e responsável junto aos negociadores.

De acordo com Nascimento (2015, p. 5),

Nesse contexto global, torna-se importante a participação de profissionais com o perfil de liderança, sendo capazes de atuar como negociadores e mediadores de conflitos, promovendo ações que desenvolvam a confiança e a credibilidade entre empresários ou gestores e clientes internos e externos, possibilitando o acesso às novas tendências do mercado econômico e promovendo o diálogo e troca de experiência entre as empresas.

Medeiros e Hernandes (2012, p. 26) citam algumas atitudes que precisam ser desenvolvidas, tais como: “é necessário que o secretário tenha competência técnica e interpessoal, habilidades de liderança, relação com os clientes internos e externos à organização, seja líder que participa das tomadas de decisões”.

Quando se fala em liderança, alguns adjetivos logo são identificados no perfil de um líder empresarial, segundo Nascimento (2015, p. 6) são eles: “[...] motivador,

comunicador, mediador, compreensivo, diagnosticador de problemas, atencioso, negociador, bom articulador, inteligente, desinibido, pesquisador”.

Além desse complexo perfil e das inúmeras atividades comuns aos profissionais com essas características, de acordo com Nascimento (2015, p.7):

A tarefa mais rotineira de um líder empresarial é a negociação, desde as desavenças, discórdias, desordens, rivalidade, quando a compra e venda de produtos. O resultado disto é que ambos os casos estão suscetíveis a desavenças ou conflitos, interrompendo em muitos casos o andamento e fluidez produtiva da organização, que necessita de um trabalho em conjunto facilitado pelo condicionamento do líder para com sua equipe, com a finalidade de mediar “intervir” solucionando os conflitos que existam.

Esses conflitos citados pelo autor de um modo geral podem ser interpretados como divergências entre as partes envolvidas no processo, ocasionadas por discordância sobre algum aspecto específico ou por prejuízo causado a algum dos lados. Robbins (2005, p. 326) 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”.

Nesse contexto, é preciso que o líder que guia o processo de negociação haja como um facilitador através da mediação, já que segundo Nascimento (2015, p. 8) “[...] o agente facilitador “mediador” deve apresentar à organização, alternativas eficazes de resolução de conflitos”.

Estão entre as funções do secretário executivo, amenizar conflitos, estabelecer a comunicação, estimular a cooperação e equilibrar o ambiente, visto que é ele talvez um dos poucos colaboradores na organização que mantém contato com todos os outros (clientes internos e externos) (MOREIRA; OLIVO, 2012). Por isso, é necessário que ele adote uma postura neutra, não influenciando as decisões das partes, além de propor alternativas de resolução que não prejudiquem nenhuma dos lados.

Segundo Nascimento (2015, p. 8-9), o papel do facilitador “mediador” do processo de negociação quanto ao gerenciamento de conflito é:

Desenvolver habilidades gerenciais capacitando sua equipe a encarar os conflitos como um processo natural, por meio de treinamento estratégico acerca de valores institucionais sobre a administração da inteligência emocional, para a obtenção de uma resolução sistemática de novos métodos de mediações.

De acordo com Nascimento (2015, p. 10),

Administrar conflitos é encontrar soluções inovadoras voltadas prioritariamente para a comunicação e treinamento de equipes, reduzindo as divergências pessoais com responsabilidade moral e ética, eliminando perdas e danos, vislumbrando estreitar as relações entre os grupos organizacionais. Como exemplo de profissionais aptos a atuarem nesse contexto cabe destacar o profissional de Secretário Executivo, por ter equidade suficiente para atuar como mediador e negociador de conflitos.

O secretário executivo enquanto negociador e facilitador do processo deve saber

fazer distinções entre processos construtivos e destrutivos que venham a existir na negociação, sempre com o propósito de contribuir o máximo possível. Afinal, uma das competências exigidas ao profissional da área secretarial no contexto atual é que ele faça uso de suas habilidades laborais e do seu relacionamento como instrumentos facilitadores na hora do processo de negociação, já que segundo Alves (2007, p. 30) o secretário executivo atua como um dos agentes nos processos decisórios da organização.

As organizações encaram o secretário executivo como gestor mediador e solucionador de conflitos, pois segundo Nascimento (2015, p. 11) “[...] a sua perspicácia em liderar aspectos ligados à capacidade de análise, postura reflexiva e crítica, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração, gestão de processos e pessoas, e tomada de decisão categórica” são habilidades suficientes para ocupar essa função dentro de uma organização.

Além disso, segundo Natalense (1998, p. 49-50), “o secretário é empreendedor”. Ser empreendedor, para a autora, significa ser oportunista, polivalente, entusiasta, informado, flexível, eficaz e perseverante (NATALENSE, 1998). Quando comparado ao secretário conservador, é perceptível que os empreendedores estão aptos a assumirem a posição de mediadores pela construção do seu perfil profissional, muito mais flexível, dinâmico, coerente, comunicativo e alinhado com a empresa.

Analisando os aspectos citados, é comum que as organizações esperem de um facilitador “mediador” do processo de negociação: coerência, tranquilidade e responsabilidade no momento da tomada de decisão, principalmente, quando há grandes riscos envolvidos e quando essa decisão é coletiva. É importante agir com democracia para que os ganhos sejam mútuos e que ambas as partes saiam satisfeitas, e explicar para os envolvidos que os conflitos organizacionais existentes no processo de negociação são comuns e que devem ser encarados como um fator agregador.

Com isso, o papel do secretário executivo como facilitador do processo de negociação configura-se como um fator construtivo para a empresa, já que esta pode destinar alguns processos decisórios da organização a um funcionário de confiança e com habilidades singulares. Como mencionado anteriormente, é importante que em uma negociação os dois lados saiam satisfeitos. Então, ao ser contemplado como um dos negociadores ou facilitadores do processo dentro da empresa, o secretário executivo torna-se mais interessado em crescer junto com a companhia e por isso buscará a qualificação contínua e a busca perene pela confiança de seus executivos.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos utilizados na pesquisa, apresentando os critérios aplicados nas diferentes etapas, desde a escolha da amostra até a coleta e análise dos dados. Todos os procedimentos adotados orientaram o aplicador na busca de respostas para cada questionamento e pontos de atenção surgidos no decorrer dos estudos deste artigo. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.223), “a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos”.

### 4.1 Classificação da Pesquisa

Desse modo, para o alcance dos objetivos propostos para este trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa parte qualitativa e parte quantitativa, já que segundo Esclarece Fonseca (2002, p. 20) “a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201).

Os modelos qualitativos são aqueles formulados a partir de observações, percepções e interpretações do pesquisador acerca de dados coletados (JUNG, 2013). O método qualitativo permite obter ideias mais abrangentes e significativas (GIL, 2002). Além disso, é possível interpretar e compreender determinados comportamentos e opiniões. De acordo com Goldenberg (1997, p. 34):

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Já a pesquisa quantitativa, focaliza uma quantidade pequena de conceitos, inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados, analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos e enfatiza a objetividade, na coleta e análise

dos dados (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201). De acordo com Esclarece Fonseca (2002, p. 20):

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

E para esse estudo a natureza escolhida para a pesquisa foi a descritiva. Segundo Triviños (1987, *apud* Gerhardt e Silveira, 2009), “a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”. A escolha pela natureza descritiva permite ao pesquisador identificar características comuns de grupo, tais como: sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação profissional e outros. Com isso, técnicas padronizadas de coletas de dados são aplicadas, assumindo a forma de levantamento (GIL, 2002). Esse levantamento foi elaborado com base no trabalho realizado no levantamento bibliográfico deste estudo.

#### **4.2 Seleção dos participantes**

É comum que as pesquisas sociais abranjam um universo significativo de elementos, porém torna-se impossível e inviável considerá-lo em toda sua abrangência. Nessas pesquisas é comum se trabalhar com uma amostra, ou seja, uma pequena parte do universo. Mas é importante salientar que essa pequena parte precisa ser representativa da população em estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Neste trabalho, o universo da pesquisa foi formado por profissionais que atuam como secretários executivos nas empresas de saúde suplementar da região Nordeste do Brasil. Para tanto, foram observados os seguintes critérios para a seleção dos participantes: a) ser graduado; b) atuar como secretário executivo; c) trabalhar em empresas do segmento de saúde suplementar; d) já ter participado de alguma negociação na empresa que trabalha. A amostra da pesquisa contou com a participação de 25 (vinte e cinco) profissionais. Com o intuito de manter o sigilo dos participantes da pesquisa, foi mantido o anonimato das pessoas e no capítulo da análise dos resultados, os participantes são intitulados de “secretários”, seguido de um número natural que corresponde à ordem das respostas.

### 4.3 Método e instrumento de coleta de dados

Em uma pesquisa científica, tanto a definição do objetivo de pesquisa quanto à opção metodológica torna-se importante para o pesquisador. Os instrumentos utilizados na coleta de dados e a interpretação dos resultados viabilizam a conclusão do estudo, sendo que a descrição desses dois procedimentos permite ao pesquisador a confirmação das afirmações apontadas durante todo o estudo (DUARTE, 2002, p. 140).

Segundo Barroso (2012), “para a realização de qualquer tipo de estudo científico é determinante identificar qual(is) o(s) instrumento(s) de pesquisa adequado(s) para o desenvolvimento do trabalho”. A seleção do instrumento metodológico está relacionada à problemática a ser estudada. Ao escolhê-lo, é preciso levar em consideração os diversos fatores pertencentes à pesquisa, como: a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para este estudo, a pesquisa de campo foi considerada o melhor método a ser escolhido. Segundo Fuzzi (2010), a pesquisa de campo “procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado”. Além disso, segundo Gil (2009, p. 53), esse método “busca o aprofundamento das questões propostas no trabalho, permitindo ao pesquisador, se necessário, reformular os objetivos no decorrer do estudo, pois o planejamento é mais flexível”.

Para a conclusão do estudo é preciso que seja escolhido um instrumento de pesquisa capaz de coletar e avaliar com consistência os dados propostos pelo pesquisador. Para este trabalho, o questionário foi o procedimento técnico utilizado, formulado por meio de perguntas objetivas que tem como proposta analisar a atuação do secretário executivo, que trabalha na área da saúde suplementar, no processo de negociação. A escolha por este procedimento técnico justifica-se por ser muito utilizado em pesquisas qualitativas, principalmente, que se propõem a levantar opinião de acontecimentos humanos e sociais (RODRIGUES, 2015).

Segundo Gil (2002), entende-se por questionário “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Já Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem esse procedimento técnico como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário possui pré-requisitos que devem ser conhecidos pelo pesquisador antes da aplicação da pesquisa, a fim de garantir uma maior precisão e eficácia com os resultados da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2003) e Gil (1999), podem ser observadas as seguintes vantagens para esse procedimento técnico:

- a) Atinge grande número de pessoas;
- b) Economia de tempo e dinheiro;
- c) Garante o anonimato dos entrevistados;
- d) Permite que as pessoas o respondam no momento em que entenderem mais conveniente;
- e) Possibilita mais uniformidade na avaliação.

Dessa maneira, para esta pesquisa foi aplicado um questionário, no período de 14 a 21 de junho de 2017, por meio de formulário eletrônico disponibilizado na ferramenta Google Docs, aos profissionais de Secretariado Executivos que trabalham na área da saúde suplementar, dividido em duas partes: a primeira investigou o perfil dos participantes no que tange a sexo, escolaridade, idade, tempo de empresa; já segunda, analisou a atuação do secretário executivo no processo de negociação, verificando suas responsabilidades e contribuições para o processo. Esse instrumento de coleta de dados, em sua grande maioria, foi construído para que os secretários respondessem aos questionamentos por meio de escalas. Além disso, ao final, foi elaborada uma pergunta aberta, tornando a interpretação dos dados coletados mais clara para o pesquisador, haja vista que ele conseguiu inferir mais percepções dos profissionais entrevistados sobre o assunto em estudo.

#### **4.4 Análise e interpretação dos dados**

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o próximo passo é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas as etapas o cerne da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para Best (1972 *apud* Marconi e Lakatos, 2003), esta etapa “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”. Bardin (1977) conceitua análise de conteúdo, “como um conjunto de técnicas de análise da comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.



Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), o objetivo dessa etapa é “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

O processo de análise de dados em si envolve várias etapas para inferir significado dos dados coletados. Para tanto, é importante destacar que este processo passa por algumas etapas técnicas que podem ser organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 1977).

A partir dessas fases, o pesquisador realiza interpretações referentes aos dados coletados, faz associação às teorias estudadas e abre outras proposições teóricas e interpretativas (MINAYO, 2007). Segundo Rodrigues (2015, p. 42), “a interpretação terá como objetivo estabelecer uma conexão com os resultados já obtidos em outras pesquisas”.

A análise e interpretação dos dados foram feitas a partir das informações coletadas com a aplicação do questionário da pesquisa de campo proposta para este estudo, além da associação aos conceitos presentes no referencial bibliográfico deste trabalho. Além disso, para as perguntas que buscavam compreender a atuação dos secretários executivos no processo de negociação, bem como suas principais responsabilidades, foram criadas duas escalas de análise dos dados. E como forma que conseguir inferir o máximo de informações possíveis dos participantes da pesquisa, ao final do questionário foi elaborada uma pergunta aberta que indagava sobre as principais contribuições do secretário executivo para o processo de negociação dentro das empresas do segmento de saúde suplementar.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentando todo o resultado da pesquisa realizada. Inicialmente, será possível observar o perfil dos profissionais entrevistados quanto à escolaridade, faixa etária, sexo, tempo de atuação na área entre outros fatores. Em seguida, será exposto, a partir dos dados coletados, como ocorre a atuação do secretário executivo no processo de negociação dentro das empresas de saúde suplementar, bem como suas principais responsabilidades como facilitar desse processo. E por fim, falaremos sobre alguns achados da pesquisa quanto às contribuições do secretário executivo para um melhor desempenho das negociações.

### 5.1 Perfil dos profissionais

A primeira parte da pesquisa focalizou o perfil dos secretários executivos participantes. A proposta era estabelecer o gênero, a faixa etária, a escolaridade, a estrutura de mercado da empresa de saúde suplementar e o tempo de atuação na empresa. A identificação desses aspectos contribui para melhor assimilação dos dados inferidos com a aplicação da pesquisa. Ciente disso, observou-se que, 80% dos participantes são predominantemente do sexo feminino. Estudos recentes comprovam a necessidade do profissional de Secretariado em vários segmentos mercadológicos, com destaque para a presença da figura masculina na função, o que mostra que não há distinção de gênero para o exercício da função (PAES *et al.*, 2015) assessoria. Porém, apesar de não haver distinções, sabe-se que a predominância é do gênero feminino, apenas desse cenário está mais diferente a cada dia, haja vista que é crescente o número de homens na profissão.

Ao analisar a faixa etária, foi contatado um empate com percentual de 48% (cada) nas faixas etárias de 21 a 30 anos e acima de 31 anos, o que representante que muitos profissionais iniciam cedo na função e permanecem nela no decorrer dos anos. No critério escolaridade, a predominância foi de profissionais apenas com o nível superior completo, representando 76% da amostra. É importante destacar ainda que apenas 24% dos secretários entrevistamos possuem algum tipo de pós-graduação, sendo 16% para especialização e apenas 4% para *Master Business Administration* (MBA). Esses dados mostram que, apesar da qualificação ser um fator muito importante para a formação de qualquer profissional, ainda não é dada a devida relevância ao assunto, o qual muitas vezes é deixado para depois devido ao pouco tempo que esses profissionais possuem ou por falta de reporte financeiro. No

entanto, no decorrer dos últimos anos, as instituições, o mercado de trabalho e a sociedade tem exigido mais capacitação profissional e o secretário executivo tem se esforçado para atender essa exigência, além da busca pelo aprimoramento contínuo.

Quanto à estrutura de mercado de saúde suplementar que os entrevistamos atuam, foi destaque o segmento de medicina de grupo (Planos de Saúde) com percentual de 52%, seguido dos percentuais de 12% (cada) em odontologia de grupo, seguradoras especializadas em saúde e cooperativas médicas. Vale destacar também, o percentual de 8% para administradora de benefício e 4% para cooperativas odontológicas, respectivamente, que mostra que a pesquisa tentou ouvir profissionais de diferentes segmentos para conhecer como funciona a atuação do secretário executivo no processo de negociação em cada uma das estruturas existentes. No entanto, não foram entrevistados profissionais nas estruturas de filantropia e autogestão.

Por fim, foi possível perceber, observando o tempo de atuação dos entrevistados na sua empresa atual, que 36% estão na companhia dentro do período de 1 a 5 anos, 32% acima de 10 anos, 28% de 5 a 10 anos e 4% menos de 1 ano. Esses dados mostram que tem se tornado cada vez menor o índice de rotatividade nas empresas de saúde suplementar e ratifica a informação desse índice para a área secretarial, haja vista que muitas obras literárias já relatam que é comum a permanência do secretário executivo nas empresas durante médio e longo prazo.

## **5.2 Atuação do secretário executivo no processo de negociação**

Em seguida, a pesquisa teve como objetivo analisar a atuação do secretário executivo, que trabalha na área da saúde suplementar, no processo de negociação, observando, para isso, as responsabilidades e as contribuições desse profissional para o processo como o todo. O questionário desenvolvido teve como fundamentos para sua aplicação as abordagens trabalhadas e debatidas no referencial teórico do trabalho, obtendo os resultados exposto abaixo.

Ao analisar a atuação do secretário no processo de negociação, o questionário investigou os comportamentos e os papéis assumidos pelo profissional nesse ramo de atuação. As respostas são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Atuação secretarial no processo de negociação

Atuação secretarial no processo de negociação	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
1. Participo como membro ativo de reuniões, fornecendo opiniões, tomando decisões.	12,0%	4,0%	24,0%	24,0%	24,0%	12,0%
2. Trabalho em equipe e conheço os principais projetos da empresa que trabalho.	0,0%	8,0%	4,0%	12,0%	20,0%	56,0%
3. Considero-me um profissional polivalente.	0,0%	4,0%	0,0%	8,0%	24,0%	64,0%
4. Substituo meu superior e na sua ausência respondo pela área.	4,0%	8,0%	40,0%	24,0%	12,0%	12,0%
5. Participo ativamente das estratégias da empresa e interajo com os assuntos corporativos, contribuindo com ideias e soluções.	8,0%	8,0%	16,0%	16,0%	36,0%	16,0%
6. Gerencio processos.	4,0%	4,0%	4,0%	12,0%	40,0%	36,0%
7. Assumo papel de liderança.	8,0%	8,0%	32,0%	24,0%	16,0%	12,0%
8. Considero-me um profissional atuante nas negociações realizadas na empresa que trabalho.	12,0%	4,0%	8,0%	24,0%	32,0%	20,0%
9. Faço uso das minhas habilidades interpessoais, emocionais e comunicacionais, para tentar deixar a negociação menos competitiva.	0,0%	4,0%	16,0%	16,0%	40,0%	24,0%
10. Sou encarado como um facilitador “mediador” do processo de negociação.	12,0%	4,0%	16,0%	20,0%	32,0%	16,0%
11. Intermedo conflitos.	8,0%	4,0%	4,0%	16,0%	40,0%	28,0%
12. Apresento alternativas eficazes de resolução de conflitos.	0,0%	8,0%	8,0%	12,0%	56,0%	16,0%
13. Ajo com coerência, tranquilidade e responsabilidade no momento da tomada de decisão.	4,0%	4,0%	8,0%	24,0%	24,0%	36,0%
14. Analiso os riscos envolvidos em uma negociação.	4,0%	4,0%	12,0%	8,0%	28,0%	44,0%

Fonte: Pesquisa de campo/2017.

Ao ser questionado sobre sua participação nas reuniões da empresa, atuando como membro ativo, fornecendo opiniões e tomando decisões, foi notória a divisão do posicionamento dos entrevistados, que correspondeu ao percentual de 24% (cada) na periodicidade: às vezes, normalmente e frequentemente. Esses dados são reflexos do perfil de atuação do secretário, que segundo Alves (2007, p. 27) tornou-se um profissional “[...] competente, livre da passividade, e marcado por novas atribuições que lhe conferem maior participação no desenvolvimento das empresas”. Com isso, é capaz inferir que o secretário assume, sim, novos papéis na empresa, tendo mais espaço e frentes de atuação, já que consegue dar opiniões e tomar decisões, mesmo que em alguns casos ainda seja de forma tímida ou com periodicidade moderada.

Ainda buscando compreender melhor a performance desse profissional nas empresas de saúde suplementar, foi abordado no questionário sua atuação quanto ao trabalho em equipe e o conhecimento sobre os principais projetos da empresa. Com percentual de 56%, os entrevistados responderam que sempre possuem conhecimento sobre as iniciativas da empresa e que desempenham o trabalho em grupo. O percentual confirma que o profissional que antes era especialista em determinadas tarefas, foi substituído por aquele com uma visão mais holística da organização, que sabe trabalhar em equipe e conhece os projetos da empresa em que está inserido. E reforça o posicionamento de Lasta e Silva (2007) quando afirmam que é importante o alinhamento desses profissionais com as prioridades e as iniciativas da companhia, bem como o seu trabalho colaborativo junto aos pares e subordinados em prol do crescimento de todos e da melhor condução dos trabalhos.

Quando questionado se são considerados profissionais polivalentes, os participantes não hesitaram na resposta, confirmando com percentual de 64% que sempre assumem esse perfil. Para Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA, 2007, p. 53), o secretário é multifuncional, apresenta múltiplos valores e executa diferentes tarefas, além de ser proativo, flexível, competente, dinâmico e empreendedor. O exposto por Vieira em suas colocações é muito coerente, principalmente, quando conhecemos e vivenciamos a rotina desses profissionais. O corre-corre do dia a dia, as inúmeras ligações, as várias reuniões e compromissos agendados, a rotina do executivo assessorado, os alinhamentos com pares e subordinados, o “jogo de cintura” com fornecedores, colaboradores, clientes e parceiros, mostram a multidisciplinaridade do perfil profissional dos secretários, que a cada momento é novamente comprovada com cada novo desafio que é proposto a este profissional na sua rotina de trabalho.

Ao buscar compreender melhor a atuação dos secretários na ausência do seu gestor, contou-se que 40% dos participantes às vezes substituem seu superior e respondem pela área durante esse período. Esse dado ratifica, porém não na periodicidade esperada, a fala de Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA, 2007, p. 53) quando afirma que o secretário substitui os superiores nos impedimentos transitórios e toma decisões por conta própria quando necessário. Sabe-se que esse tipo de atuação realmente já é vivenciado em muitas organizações, principalmente, pelo importante papel que esse profissional assume dentro da empresa, porém algumas estruturas de mercado, como o segmento de saúde suplementar, ainda possuem um pouco de resistência quanto à autonomia do secretário executivo na ausência do gestor. É percebido que ela existe, porém não como deveria ser, ou melhor, na frequência que deveria ser.

É tão fato que a atuação do secretário é importante, que 36% dos respondentes afirmaram que frequentemente participam das estratégias da empresa e interagem com os assuntos corporativos, contribuindo com ideias e soluções. Alves (2007, p. 27) afirma que as atuais atribuições desse profissional lhe conferem maior participação no desenvolvimento da empresa, agindo segundo Becker e Ceolin (2013, p. 7), “a profissão vem demonstrando constante avanço na abordagem dos conceitos da gestão. O secretário tem preparação permanente e atuação polivalente, sendo um colaborador marcado pelas relações interpessoais, pelo gerenciamento das informações e pelo comprometimento com as metas da empresa”. Alves (2007, p.30) destaca ainda que o Secretário Executivo atua como um dos agentes nos processos decisórios da organização. Por ficar muitas vezes próximo a importantes cargos dentro da companhia, o secretário acaba incorporando algumas responsabilidades que podem contribuir para as estratégias da empresa, por meio de soluções ou ideias mais práticas e eficazes nos mais diversos níveis de gestão. Afinal, a atuação desse profissional não se restringe apenas ao nível tático da empresa, mas, sim, aos demais, devido ao seu relacionamento e envolvimento com as pessoas e com os processos de cada uma das áreas.

Evidência disso, é o posicionamento dos entrevistados quando à gestão dos processos nas empresas de saúde suplementar. Com percentual de 40%, os participantes afirmaram que frequentemente gerenciam processos durante sua atuação secretarial, caminhando lado a lado com a afirmação do Nascimento (2015, p. 11) ao afirmar que “[...] a sua perspicácia em liderar aspectos ligados à capacidade de análise, postura reflexiva e crítica, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração, gestão de processos e pessoas, e tomada de decisão categórica” são habilidades suficientes para assumir papéis dentro de uma organização. O dado apresentado reflete o cumprimento de real papel do desses profissionais nas empresas de saúde suplementar quanto à gestão de processos, o que registra que essa estrutura de mercado estar no caminho certo para seguirmos sempre evoluindo no aspecto da real compreensão do papel desse profissional dentro das instituições.

No entanto, é importante destacar que 32% dos participantes da pesquisa afirmam que assumem apenas às vezes o papel de liderança dentro das empresas de saúde suplementar. Conforme mencionado por Nascimento (2015, p. 5), no contexto global, é importante a participação de profissionais com o perfil de liderança dentro das empresas, já que estes são capazes de atuar como negociadores e mediadores de conflitos. Porém, não adianta ter profissionais com perfis de liderança se eles pouco atuam com esse papel, o que acarreta prejuízo para a empresa e frustração ao colaborador. Esse dado completa a afirmação anterior

que ainda considera muito tímida a atuação dos secretários no processo de tomada de decisão, muitas vezes ocasionada talvez pela falta de liderança em sua atuação profissional.

Junto com as novas exigências do mercado, veio a necessidade do secretário incorporar mais uma importante função no desempenho diário das suas atividades: o papel de negociador. Segundo Alves (2007, p. 33), essa exigência enfatiza um ponto que se torna crescente no mercado e que já é exigência em muitas empresas, a atuação do secretário executivo no processo de negociação. Por já vivenciarem na prática essa função, 32% dos respondentes registraram que frequentemente consideram-se um profissional atuante nas negociações realizadas na empresa que trabalham. O fato de o secretário lidar com muitas áreas, processos internos e *stakeholders*, faz com ele se envolva em algumas atividades da empresa que há tempos atrás não havia participação ativa desse profissional, como é o caso do processo de negociação. Isso mostra que a profissão está sendo enxergada de uma forma diferente e que consideram importante o papel do secretário nesse assunto.

Observou-se ainda com a pesquisa que, além de ser parte integrante no processo de negociação, 40% dos secretários frequentemente utilizam das suas habilidades interpessoais, emocionais e comunicacionais, para tentar deixar a negociação menos competitiva. Conforme Alves (2007), esse profissional é o ponto de apoio do seu executivo no processo de negociação da empresa, pois além de participar das três fases do processo ajudam a conciliar o relacionamento entre as partes (organização versus clientes, fornecedores, parceiros etc) por meio das suas habilidades interpessoais, emocionais e comunicacionais. O que comprova que o perfil do secretário agrega em muitos fatores para o processo de negociação e reforça que suas habilidades com o comportamento, a emoção e a comunicação são muitos agregadoras para o processo.

Além disso, foi possível inferir por meio das respostas dos questionários que 32% dos participantes são encarados como facilitadores “mediador” do processo de negociação; 40% atuam como intermediadores e 56% apresentam alternativas eficazes de resolução de conflitos, frequentemente. As organizações encaram o secretário como gestor mediador e solucionador de conflitos, pois segundo Nascimento (2015, p. 5) “torna-se importante a participação de profissionais com o perfil de liderança, sendo capazes de atuar como negociadores e mediadores de conflitos, promovendo ações que desenvolvam a confiança e a credibilidade entre empresários ou gestores e clientes internos e externos”. Isso reforça o envolvimento e engajamento desses profissionais com os assuntos corporativos e estratégicos da companhia, bem como a forma que ele é encarado, aceito e trabalhado pela empresa nesses aspectos.

Com isso, o papel do Secretário Executivo como facilitador do processo de negociação configura-se como um fator construtivo para a empresa, já que esta pode destinar alguns processos decisórios da organização a um funcionário de confiança e com habilidades singulares.

Outra importante observação, é que 36% dos participantes consideraram que sempre agem com coerência, tranquilidade e responsabilidade no momento da tomada de decisão. De acordo com Andrade e Garbelini (2015, p.31), “a tomada de decisão, a gestão de conflitos e as técnicas de negociação são elementos essenciais à vida organizacional e grupal, pois, pode impulsionar a inovação e a criatividade relacionadas ao comportamento e atitude pessoal e coletivo”. É comum que as organizações esperem de um facilitador “mediador” do processo de negociação: coerência, tranquilidade e responsabilidade no momento da tomada de decisão, principalmente, quando há grandes riscos envolvidos e quando essa decisão é coletiva, afirmação esta que se comprova quando 44% dos secretários entrevistados responderam que sempre analisam os riscos envolvidos em uma negociação. Os dados apontam que eles sabem que é importante agir com democracia para que os ganhos sejam mútuos e que ambas as partes saiam satisfeitas, e exemplificam para os envolvidos que os conflitos organizacionais existentes no processo de negociação são comuns e que devem ser encarados como um fator agregador.

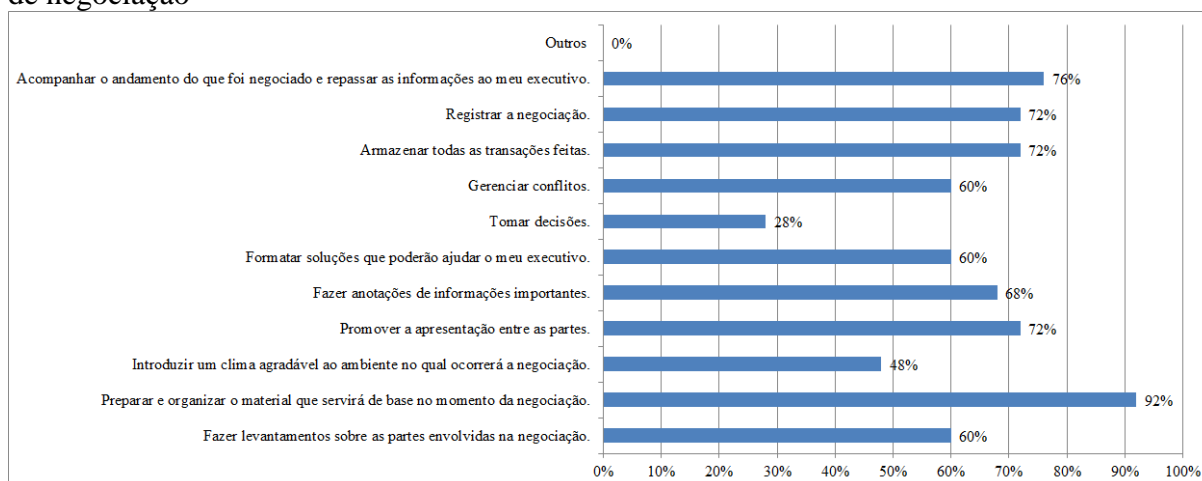
Ao analisar a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo no processo de negociação, é notório sua participação e envolvimento. As responsabilidades que lhes são atribuídas são agregadoras para atuação dentro do processo. No entanto, foi constatada uma performance, quanto ao papel de liderança e tomada de decisões estratégicas, ainda um pouco tímida.

### **5.3 Principais responsabilidades do secretário executivo como facilitador do processo de negociação**

No segundo momento da pesquisa, tem como objetivo analisar as principais responsabilidades do secretário executivo como facilitador do processo de negociação. O Gráfico 1 apresenta uma síntese dos resultados alcançados.



Gráfico 1 - Principais responsabilidades do secretário executivo como facilitador do processo de negociação



Fonte: Pesquisa de campo/2017.

Essa questão foi construída com o intuito de compreender quais são as principais atividades do secretário no processo de negociação, principalmente sendo ele um facilitador “mediador” do processo, conforme comprovado por meio das respostas dos entrevistados nas questões anteriores.

A pergunta aplicada para ajudar na compreensão dessas atividades foi: “Quais são as principais responsabilidades do secretário executivo como facilitador do processo de negociação?”. Nas opções das atividades sugeridas como respostas, observaram-se os estudos de Alves (2007) quando ele diz que o secretário executivo atua de forma bastante competente em todo o processo de negociação, pois procura fazer um levantamento dos objetivos da outra parte; prepara e organiza o material que servirá de base no momento da negociação; busca introduzir um clima agradável ao ambiente no qual ocorrerá o processo; promove, muitas vezes, a apresentação entre as partes; faz anotações de informações importantes; formata soluções que poderão ajudar o seu executivo; confirma, através de suas anotações, o que foi dito pelas partes; armazena todas as transações feitas; registra a negociação; acompanha o andamento do que foi negociado e repassa as informações ao seu executivo; por fim, avalia se o que foi decidido na negociação está conforme com os objetivos que foram estabelecidos.

Ao cruzar os itens listados por Alves (2007) com as responsabilidades do secretário no processo de negociação, foi possível inferir que o fator preparar e organizar o material que servirá de base no momento da negociação, com 92%, é o que mais se destaca, seguido do ato de acompanhar o andamento do que foi negociado e repassar as informações ao executivo, com 76%. Esses dados só reforçam a fala de Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA,

2007, p. 53) quando ele afirma que o secretário executivo é um profissional totalmente polivalente, que apresenta múltiplos valores e executa várias tarefas, dentre elas, a assessoria ao executivo na consecução do seu trabalho dentro da organização. Essa atividade é uma das mais comuns para a atuação secretarial, sendo fortemente defendida e abordada por Lasta e Silva (2007). O ato de preparar o material para uma negociação e acompanhar o andamento do que foi definido, não traz uma nova descoberta ao universo secretarial, mas ajuda a ratificar que a função assessora é bem vivenciada e assim será por um bom tempo, afinal esse é o cerne da profissão.

Seguido do percentual de 72%, promover a apresentação entre as partes, armazenar todas as transações feitas e registrar a negociação foram atividades bem consideradas pelos secretários na pesquisa. De acordo com Alto, Pinheiro e Alves (2009), existem “três variáveis básicas que condicionam o processo de negociação e da decisão, são elas: informação, tempo e poder”. A variável informação é o fato de saber o máximo possível sobre a outra pessoa, ou seja, ato de informar sobre alguém. Por estar intimamente relacionada ao poder de conhecer bem as necessidades do outro ela torna-se ponto chave na negociação (FRANCISCO, 2014). Segundo Alves (2007), o secretário executivo faz uso da sua habilidade de relacionamento como instrumento facilitador do processo de negociação. A afirmação de Alves relacionada ao papel da variável informação no processo de negociação comprova a habilidade que os entrevistados possuem em fazer a apresentação entre as partes envolvidas no processo, sendo esta uma das atividades mais vivenciadas pelos secretários na negociação. Além de conhecer os envolvidos, facilitar a apresentação entre eles ajuda para uma boa condução da negociação no decorrer de todo o processo.

Quanto ao registro da negociação e o armazenamento das transações feitas, uma vez que a negociação foi eficaz porque houve o estabelecimento de um acordo, é necessário documentá-la e gerenciá-la, sendo esta documentada oficialmente por contrato, por exemplo. Além disso, é preciso o gerenciamento do acordo negociado, em que uma pessoa – sendo este o secretário executivo – é encarregada de ficar em cada equipe de negociação administrando o contrato, ou seja, vendo se as cláusulas estão sendo cumpridas (MARIANO; MAYER, 2009). Já fazem parte das atribuições do secretário executivo o armazenamento e registro do que é definido em uma reunião rotineira, tornando-se esse papel ainda mais efetivo e preciso quando a seriedade do assunto é ainda maior e com grandes efeitos e responsabilidades para os envolvidos, como em um processo de negociação, por exemplo. Muitas vezes, esse acompanhamento é feito por meio de anotações do decorrer de todo o processo, como é claramente comprovado por 68% dos secretários entrevistados que responderam afirmando

que são responsáveis por fazer anotações de informações importantes durante uma negociação.

Com um percentual menor, porém não menos importante, 60% dos participantes responderam que são suas responsabilidades como facilitadores do processo de negociação: o levantamento sobre as partes envolvidas na negociação, a formatação de soluções que poderão ajudar o executivo e o gerenciamento conflitos.

Em relação à abordagem dos autores estudados sobre as responsabilidades do secretário executivo na negociação, é importante destacar a importância de se conhecer as ideias e interesses de ambas as partes envolvidas antes de iniciar o processo (MARIANO; MAYER, 2009). Daí surge a necessidade de se fazer um levantamento prévio sobre as partes e seus interesses na negociação para entender o que esperam ou almejam, o que contribuirá para a concretização de um acordo eficaz.

Quanto à responsabilidade de formatar soluções que poderão ajudar o executivo no processo de negociação, Alves (2007, p. 33) afirma que os secretários executivos não só ajudam os seus executivos em uma negociação, como agem como negociações, propondo soluções e apresentando propostas. Essa responsabilidade que o secretário afirmou assumir através da pesquisa, comprova sua posição em participar ativamente das estratégias da empresa a qual está inserido, além de interagir com os assuntos corporativos, contribuindo com ideias e soluções.

Segundo Nascimento (2015), as organizações encaram o secretário executivo como gestor mediador e solucionador de conflitos, o que se torna uma importante responsabilidade haja vista que na negociação o líder – papel assumido algumas vezes pelo secretário executivo – haja como um facilitador através da mediação, já que ainda conforme Nascimento (2015, p. 8), “[...] o agente facilitador “mediador” deve apresentar à organização, alternativas eficazes de resolução de conflitos”. Fato esta que também pode ser comprovado quando os entrevistados afirmaram que frequentemente atuam como intermediadores de conflitos, apresentando alternativas eficazes, conforme análise dos dados da Tabela 1 do item 5.2 deste trabalho.

Essa pergunta também avaliou se os secretários possuem a responsabilidade de introduzir um clima agradável ao ambiente de negociação, sendo que apenas 48% dos entrevistados afirmaram assumir esse papel. O percentual comprova que esta é sim uma responsabilidade do profissional dentro do contexto de negociação, conforme mencionado por Alves (2007) em sua obra, porém não é tão representativa comparada as demais.

E com o menor percentual das responsabilidades previstas para o secretário executivo dentro do processo de negociação está a de tomada de decisão. Apenas 28% dos participantes afirmaram assumir esse papel em uma negociação. De acordo com Andrade e Garbelini (2015, p.31), “a tomada de decisão, a gestão de conflitos e as técnicas de negociação são elementos essenciais à vida organizacional e grupal, pois, podem impulsionar a inovação e a criatividade relacionadas ao comportamento e atitude pessoal e coletivo”. E Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA, 2007, p. 53) complementa afirmando que o secretário executivo deve agir “tomando decisões por conta própria quando necessário”. Mediante as respostas dos secretários participantes desta pesquisa, é possível inferir que eles reconhecem a importância da tomada de decisão para o processo de negociação, mas por muitas vezes não atuam como líderes, conforme análise dos resultados obtidos na Tabela 1 do item 5.2, acabam não se responsabilizando pela tomada de decisão, cabendo ao seu executivo ou gestor imediato esse papel.

Saber quais são as responsabilidades do secretário executivo dentro negociação é fundamental para compreender como ele pode atuar como um facilitador do processo. Ao fazer essa análise, foi possível inferir que preparar e organizar o material que servirá de base no momento da negociação, acompanhar o andamento do que foi negociado e repassar as informações ao executivo são as principais responsabilidades desse profissional. Em contrapartida, o secretário reconhece a importância da tomada de decisão para o processo de negociação, porém sabe que ainda não é lhe dado essa responsabilidade como deveria, cabendo ao seu executivo ou gestor imediato esse papel.

#### **5.4 Contribuições que o secretário executivo pode trazer para o processo de negociação nas empresas de saúde suplementar**

Na sequência, a pesquisa buscou analisar também quais contribuições o secretário executivo pode trazer para o processo de negociação nas empresas de saúde suplementar e como sua atuação também pode contribuir para o processo. As respostas podem ser observadas na Tabela 2 e no Quadro 1, respectivamente.

Tabela 2 – Contribuições do secretário executivo para o processo de negociação

Contribuições do secretário executivo	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1. Sempre busco ler artigos e matérias que falem sobre práticas de negociação.	0,0%	12,0%	16,0%	32,0%	24,0%	16,0%
2. Já fiz cursos voltados para área de negociação, a fim de conhecer melhor o tema.	0,0%	16,0%	20,0%	32,0%	20,0%	12,0%
3. Minhas habilidades como secretária executiva ajudam nas ações que devo ter durante uma negociação.	0,0%	4,0%	0,0%	8,0%	32,0%	56,0%
4. Minhas técnicas de comunicação contribuem para a realização de um processo de negociação claro e objetivo.	0,0%	4,0%	0,0%	4,0%	40,0%	52,0%
5. Sempre busco utilizar técnicas de <i>brainstorming</i> para que existam soluções criativas e geradoras de ganhos mútuos na negociação.	4,0%	4,0%	12,0%	40,0%	24,0%	16,0%
6. O compromisso, a ética e a responsabilidade que tenho com o meu trabalho, são fatores fundamentais para um bom processo de negociação.	0,0%	4,0%	0,0%	4,0%	24,0%	68,0%
7. Meu relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros facilita algumas negociações para a empresa.	0,0%	4,0%	0,0%	4,0%	24,0%	68,0%
8. A confiança que o meu gestor tem no meu trabalho contribui para que eu conquiste importantes negociações.	0,0%	4,0%	16,0%	20,0%	12,0%	48,0%

Fonte: Pesquisa de campo/2017.

Com percentual de 32% dos entrevistados, os secretários participantes concordam pouco que: a leitura de artigos e matérias que falam sobre práticas de negociação, bem como a realização de cursos na área para conhecer melhor sobre o tema, possam contribuir para o desempenho deles no processo de negociação. De acordo com Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA, 2007, p. 53), o secretário executivo deve “ter conhecimento para realizar ações sob sua responsabilidade”, o que deixa claro a necessidade pela busca por informação e qualificação em qualquer que seja a área de atuação desse profissional. Todo profissional, independente do tempo de atuação, precisa se reciclar e compreender por meio do conhecimento e da leitura como os estudiosos encaram determinados assuntos do dia a dia do seu trabalho. No entanto, vários fatores podem está influenciando esses secretários para que ele não concorde muito ou em totalidade com esse assunto, tais como: falta de tempo para uma qualificação, recurso financeiro, interesse, autoconfiança entre outros.

Em contrapartida, 56% dos participantes concordam totalmente que suas habilidades como secretário executivo ajudam nas ações que devem ter durante uma negociação. Segundo Alves (2007), uma das competências exigidas ao profissional da área secretarial no contexto atual é que ele faça uso de suas habilidades laborais como instrumento facilitador na hora do processo de negociação, já que ele atua como um dos agentes nos

processos decisórios da organização. Ao cruzar o alto percentual desta resposta com as afirmações do autor é notório o quando as habilidades dos secretários colaboram para a performance e desempenho desse profissional, contribuindo, assim, para um processo de negociação mais eficiente e efetivo.

Quanto questionados se suas técnicas de comunicação contribuía para a realização de um processo de negociação claro e objetivo, 52% dos entrevistados concordaram totalmente. O entendimento mútuo é uma questão de extrema importância na hora da negociação, pois sem uma comunicação eficaz e eficiente há a possibilidade de gerar uma compreensão errada da situação. Por isso, Mariano e Mayer (2009, p. 329) afirmam:

É muito importante que a comunicação entre as partes seja eficaz, reduzindo-se significativamente as chances de má interpretação. Por isto, procure deixar claras as suas posições e demonstre que se preocupa em entender o que está sendo dito pela outra parte.

Por terem experiência em negociações, esses participantes já identificam com muita facilidade a relevância de uma comunicação clara e objetiva para o processo, pois sabem que uma informação mal interpretada por acarretar dados irreparáveis.

Em relação às contribuições das técnicas de *brainstorming*, 40% dos participantes dizem concordar pouco com o uso dessas para o processo de negociação. O terceiro princípio da “resolução conjunta do problema” aborda a possibilidade do uso das técnicas de *brainstorming* em uma negociação, pois elas podem ser úteis quando se quer contribuir com “[...] soluções criativas e geradoras de ganhos mútuos” (MARIANO; MAYER, 2009, p. 331). O fato de grande parte dos entrevistados não concordarem com essa contribuição pode estar relacionada ao fato deles não atrelarem as soluções muitas vezes propostas em uma negociação às práticas de *brainstorming* por desconhecimento da técnica ou até mesmo do conceito correto da palavra.

Com um percentual representativo, 68% dos entrevistados concordam totalmente que o compromisso, a ética e a responsabilidade que eles possuem com o trabalho, são fatores fundamentais para um bom processo de negociação. Para um processo de negociação eficaz é necessário que o negociador haja com bastante compromisso em cada uma das fases do processo de negociação. É importante também ser ético, agir com responsabilidade, além de evitar o máximo possível grandes riscos para as organizações e para as partes envolvidas nesse contexto. O alto percentual nesta resposta, comprova que os entrevistados tem a consciência do quando é importante ter compromisso, ser ético e responsável não só apenas no processo de negociação, como também em qualquer outra atividade que ele venha desempenhar.

Quanto ao seu relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, 68% dos secretários responderam de concordam totalmente que seu relacionamento com eles facilita algumas negociações para a empresa. Segundo Alves (2007, p. 33) os secretários executivos “[...] fazem o elo na relação entre a empresa e seus fornecedores, a empresa e seus clientes. Acertando preços, apresentando propostas, soluções, definindo prazos, fazendo cotações, para assim passar o resultado final ao executivo”. Por ter uma relação mais próxima com esses *stakeholders*, é reconhecida pelos entrevistados a facilidade em se obter algumas vantagens ou ganhos em uma negociação quando esta é feita com eles, pois alguns posicionamentos e interesses já são conhecidos de forma prévia devido ao contato entre eles.

Com percentual de 48%, os entrevistados afirmam concordar totalmente que a confiança que o seu gestor tem com o seu trabalho contribui para que ele conquiste importantes negociações. Dentre as inúmeras características comuns aos secretários executivos, a confiança que eles passem aos seus executivos é algo que realmente merece destaque. Vários autores abordam esse assunto por já ser uma temática comum ao universo secretarial. O ganho com esta pesquisa, é que os executivos não só confiam no trabalho dos seus secretários, como essa segurança garante ao profissional a conquista de negociações.

Saber quais são as contribuições do secretário executivo para o processo de negociação é fundamental para compreender como ele atua no processo dentro das empresas de saúde suplementar. Ao analisar esse aspecto, foi possível inferir que muitas vezes os secretários não investem em qualificação para entender melhor sobre o tema negociação, em contrapartida acreditam que suas habilidades laborais contribuem para uma boa condução do processo, bem como seu relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros. Outro ganho ao fazer este estudo, foi comprovar que eles utilizam técnicas de comunicação para garantir uma comunicação clara e objetiva. Por fim, foi possível inferir que a confiança que os seus executivos possuem em seu trabalho contribui para que ele conquiste importantes negociações no segmento da saúde suplementar.

Buscando também entender como a atuação do profissional de Secretariado Executivo pode contribuir para o processo de negociação na área da saúde suplementar, foi feita uma pergunta aberta sobre o tema aos respondentes no questionário. Abaixo, segue um Quadro com os temas mais abordados nas respostas, apresentados na primeira coluna, e um resumo das principais respostas, listadas na segunda coluna.

Quadro 1 – Contribuições da atuação secretarial para o processo de negociação na área de saúde suplementar

<b>Categorias</b>	<b>Principais respostas</b>
MULTIDISCIPLINARIDADE	Amplitude do conhecimento acerca da empresa (secretário 2)
	Multidisciplinaridade de conhecimento de tudo que passa pela companhia (secretário 14).
RELACIONAMENTO	Com um bom relacionamento entre as áreas podemos ser resolutivos (secretário 7).
	Manter um bom relacionamento com fornecedores, parceiros e colaboradores da empresa (secretário 10).
	Minha principal contribuição para os processos de negociação é meu relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros (secretário 11).
	Minha principal contribuição para o processo de negociação é em relação a minha atuação junto a fornecedores e clientes (secretário 16).
	Ter um bom relacionamento com os participantes da negociação (secretário 24).
HABILIDADES	Todas as habilidades e competências que envolvem a atuação do assessor contribuem para o processo de negociação (secretário 9).
	Habilidades com a fala e a escrita é minha principal contribuição (secretário 18)
QUALIFICAÇÃO	Buscar especialização profissional na área de gestão (secretário 10).
	Minha qualificação profissional contribui para o processo de negociação (secretário 12).
AUTONOMIA	É necessário que o gestor imediato dê a devida autonomia (secretário 13).
	Autonomia para as tomadas de decisão (secretário 15).
CONHECIMENTO DA ESTRATÉGIA	Conhecimento que tenho sobre os objetivos e estratégias da empresa é a minha principal contribuição (secretário 17).
	Conhecer e entender melhor de alguns processos internos (secretário 19).
	Conhecimento quanto às principais estratégias da empresa (secretário 20).
	O alinhamento que tenho com o meu executivo quando as estratégias da empresa (secretário 21).

Fonte: Pesquisa de campo/2017.

Na categoria multidisciplinaridade, é possível inferir através das respostas dos entrevistados que a amplitude do conhecimento acerca da empresa, bem como a multidisciplinaridade de informação em relação aos seus processos, objetivos, estratégias e investimento entre outros, tornam-se fatores da atuação secretarial que contribuem para o processo de negociação. Estar no escopo de atuação desse profissional o seu perfil multidisciplinar, o que colabora para viabilizar as negociações que ele está inserido. É fato que este aspecto o ajuda no momento do processo, pois ele consegue entender e assimilar com mais facilidade o que é interessante ou não para a empresa. Em vários momentos da sua obra, Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA, 2007, p.53) afirma que o secretário “apresenta



múltiplos valores e executa diferentes tarefas”, sendo considerado um profissional multifuncional.

Outro ponto que foi recorrente na resposta dos entrevistados, concerne no relacionamento que ele possui com fornecedores, clientes, colaboradores e parceiros. O que se confirma com a fala do Secretário 16 ao afirmar que “minha principal contribuição para o processo de negociação é em relação a minha atuação junto a fornecedores e clientes. Como tenho muito contato com esse público e entendo suas principais queixas e necessidades, consigo negociar melhor com eles”. Essa contribuição na atuação secretarial foi amplamente abordada tanto no referencial teórico deste trabalho como em perguntas anteriores do questionário. Alves (2007) entende que compete aos secretários na relação com fornecedores e parceiros a apresentação de acordos, barganhas, definição de preço e prazo para somente depois passar as informações ao executivo. Ou seja, entende-se que o secretário, segundo Mariano e Mayer (2009), “faz o levantamento de informações e gera alternativas de negociação e sistematização das principais ideias” para apenas depois o executivo fechar a negociação com esse público específico, sendo este um método de BATNA, conforme já mencionado no referencial teórico.

As habilidades laborais comuns aos secretários também foi muito mencionado nas respostas dos entrevistados. O Secretário 9 chegou a afirmar que “todas as habilidades e competências que envolvem a atuação do secretário contribuem para o processo de negociação dentro da empresa”. Por atuar como um agente decisório do processo de negociação é necessário que esse profissional faça uso das suas habilidades laborais no decorrer do processo (ALVES, 2007). O que demonstra que aspectos como proatividade, comunicação assertiva, relacionamento interpessoal, resolução problemas, tomada decisões entre tantos outros são exemplos de habilidades que podem ser encaradas como contribuições do secretário executivo durante sua atuação no processo de negociação na área da saúde suplementar.

Outro tema que mereceu destaque dentre as respostas, foi a qualificação profissional. Um dos entrevistados respondeu que “a qualificação profissional, por meio de cursos e especializações, contribuiu para minha atuação nos processos de negociação da empresa” (Secretário 12). Para conduzir um processo de negociação é necessário que o profissional tenha habilidade e qualificação profissional para fazer concessões importantes (FRANCISCO, 2014). Com isso, é possível compreender que a formação na área de negociação ou de gestão dão embasamento e respaldo que o secretário conduza melhor o processo.

Alguns dos respondentes mencionaram a necessidade de autonomia para uma atuação mais efetiva do processo de negociação. O Secretário 15 afirmou que “o secretário sempre está muito alinhado com o pensamento do seu executivo e, por isso, consegue tocar os processos de negociação sozinho, porém acredito que ainda lhe falte autonomia para as tomadas de decisão, pois muitas vezes antes de decidir ele consulta ao seu gestor”. Sabe-se que o secretário executivo é encarado como um gestor mediador e solucionador de conflitos, pois sua postura profissional torna-o atuante em gestão de processos e pessoas e na tomada de decisão (NASCIMENTO, 2015). No entanto, parte dos entrevistados sentem que ainda não possuem a autonomia necessária para a condução de um processo de negociação, o que os deixa pensativos quanto à sua atuação, já que na maioria das vezes precisam consultar seu gestor antes de tomar uma decisão, sendo que ele como secretário executivo é o profissional detentor de todas as informações.

Por fim, os entrevistados apontaram o seu conhecimento sobre estratégia da empresa como uma contribuição para o processo de negociação. O Secretário 17 afirmou que “o domínio que tenho sobre o assunto que está sendo negociado, alinhado ao conhecimento que tenho sobre os objetivos e estratégias da empresa no decorrer dos anos é a minha principal contribuição para o processo de negociação”. Essa afirmação demonstra, assim como várias outras reflexões que foram expostas nas respostas, que o domínio que o secretário executivo possui sobre o passado, o presente e o futuro da empresa é um fator determinante quanto a sua contribuição ao processo de negociação, conforme já previsto por Vieira (2002 *apud* LASTA; SILVA) ao mencionar que esse profissional tem aptidões diversas e é responsável por processos decisórios da organização, pois conhece as estratégias da empresa.

A análise de todos os assuntos apontados nesta última questão serviu para confirmar, de uma forma mais explícita, todas as considerações já mencionadas anteriormente. Além de dar maior destaque e entendimento quanto ao fato da falta de autonomia de alguns profissionais na tomada de decisão dos processos de negociação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho permitiu algumas considerações conclusivas sobre a atuação do secretário executivo, que trabalha na área da saúde suplementar, no processo de negociação. Inicialmente, verificou-se como ocorre o processo de negociação do profissional de Secretariado Executivo na área da saúde suplementar. Sobre esse aspecto, percebeu-se que as responsabilidades que lhes são atribuídas são agregadoras para sua atuação dentro do processo. Foi constatada que a performance quanto ao papel de liderança e tomada de decisões estratégicas ainda é um pouco tímida, apesar de ser considerado um profissional polivalente com total conhecimento e domínio em relação às principais iniciativas da empresa.

Ao investigar as contribuições que o secretário executivo pode trazer para as empresas de saúde suplementar observou-se que os participantes acreditam que suas habilidades laborais contribuem para uma boa condução do processo, bem como seu relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros. Além disso, comprovou-se que eles utilizam técnicas de comunicação para garantir um diálogo claro e objetivo durante o processo e que a confiança que os seus executivos possuem em seu trabalho contribui para que ele conquiste importantes negociações no segmento da saúde suplementar. Considera-se que o domínio que os secretários executivos possuem sobre as estratégias e os negócios da empresa é uma das suas principais contribuições para o processo de negociação. Por outro lado, notou-se que alguns sujeitos da pesquisa não investem em qualificação para entender melhor sobre o tema proposto. Verificou-se, ainda, que a falta de autonomia de alguns profissionais para a tomada de decisão ainda é um ponto de atenção no processo de negociação e que precisa ser trabalhado junto aos gestores desses profissionais.

Em seguida, objetivou-se discutir a atuação desse profissional como facilitador do processo de negociação em empresas de saúde suplementar. A pesquisa denotou que preparar e organizar o material que servirá de base no momento da negociação, acompanhar o andamento do que foi negociado e repassar as informações ao executivo são as principais responsabilidades desse profissional. Os participantes reconhecem a importância da tomada de decisão para o processo de negociação, porém denotaram que nem sempre essa responsabilidade é atribuída a eles como deveria, cabendo ao seu executivo ou gestor imediato esse papel.

Conclui-se, portanto, que a atuação do profissional de Secretariado Executivo pode contribuir para o processo de negociação na área da saúde suplementar de forma que seu

conhecimento sobre as estratégias da empresa e seu relacionamento com fornecedores, clientes, colaboradores e parceiros colaboram para o desenvolvimento de uma negociação mais segura e com ganhos para as partes envolvidas. Os secretários entrevistados possuem um vasto domínio sobre o processo e sabem exatamente onde e quando devem atuar para contribuir com a negociação. No entanto, cabe ao secretário executivo aprimorar alguns pontos que ele ainda deixa a desejar no processo de negociação, como seu pouco interesse em estudar ou se especializar em assuntos relacionados ao tema para, assim, garantir mais respaldo perante a empresa do segmento de saúde suplementar que atua, bem como perante ao seu executivo. Por fim, ressalta-se a necessidade de aprofundamento do estudo quanto ao comportamento dos gestores em relação à atuação do secretário executivo no processo de negociação no que se refere aos critérios de autonomia, liderança e tomada de decisão, com o intuito de entender um pouco melhor o posicionamento deles sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

ALTO, Clécio E M.; PINHEIROS, Antônio M.; ALVES, Paulo C. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ALVES, Débora Carreiro. **A atuação do profissional de secretariado executivo no processo de negociação**. 2007. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo)-Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo e Finanças, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

ANDRADE, Marli Turetti Rabelo; GARBELINI, Viviane Maria Penteadó. O profissional de secretariado executivo e as competências demandadas pela responsabilidade social. **Revista Organização Sistêmica**, São Paulo, vol 7. n.4, 2015. Disponível em <<https://www.uninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/articloe/view/337/185>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROSO, Andre Luis Ruggiero. Instrumentos de pesquisa científica qualitativa: vantagens, limitações, fidedignidade e confiabilidade. **EFDeportes.com**, Buenos Aires, ano 17, n. 172, 2012. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd172/instrumentos-de-pesquisa-cientifica-qualitativa.html>>. Acesso em: abr. de 2017.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**, logística empresarial. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BECKER, Graciele; CEOLIN, Jamara. Gestão secretarial, uma nova visão de assessoramento nas organizações, 2013. Disponível em <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/10-Gestao-Secretarial-uma-nova-visao-de-assessoramento-nas-organizações.pdf>>. Acesso em: mai. de 2017.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DUARTE, R. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Caderno de Pesquisa, nº. 115, 2002, p. 139-154.

DURANTE, Daniela Giaretta; SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos. Autonomia do secretário: uma questão de postura e de valorização profissional. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2097/1313>>. Acesso em: jun. de 2017.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, **Gestão secretarial**: formação e atuação profissional. Passo Fundo: Ed. da Universidade de Passo Fundo, 2009.

FARIAS, Claudio. **A tríade da negociação**: tempo, poder e informação. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://claudiovsfarias.blogspot.com.br/2013/10/a-triade-da-negociacao-tempo-poder-e.html>>. Acesso em: mai. de 2017.

FERREIRA, Mario Luis Tavares. **Negociação, o método de Havard**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/negociacao-o-metodo-de-harvard/28822/>>. Acesso em: mai. de 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCISCO, L. L. . Negociação, uma ferramenta que pode fazer a diferença. **Revista Mundológica**, 38. ed., 2014. Disponível em: <<http://www.revistamundologica.com.br/portal/ed38.shtml>>. Acesso em: mar. de 2017.

FUZZI, Ludmila Pena. **O que é pesquisa de campo?**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/03/o-que-e-pesquisa-de-campo.html>>. Acesso em: abr. de 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia científica e tecnológica**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.dsce.fee.unicamp.br/~antenor/mod2.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1995.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra de. O secretariado executivo e a função de gestão. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 3, p. 52-57, 2007. Disponível em: <<http://www.upf.tche.br/secretariado/download/revista2007.pdf#page=52> >. Acesso em: abr. de 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIANO, Sandra R.H., MAYER, Verônica Feder. **Aula 15: o processo de negociação**. Rio de Janeiro, 2009, p. 326-347. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/13460481/Aula-15-O-processo-de-negociacao> >. Acesso em: abr. de 2017.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; MACHADO, Alfredo José; GHISI, Flávia Angeli. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Manual da Secretária**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVIO, Luis Carlos Cancellier de. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 1, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/pedroros/Downloads/62-426-1-PB.pdf.> Acesso em: mai. de 2017

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

NASCIMENTO, Helton Rafael Ferreira do. O secretário executivo como mediador de conflitos. Toledo: **Revista Expectativa**, vol. XIV, nº 14, 2015. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/10505>>. Acesso em: mai. de 2017.

NATALENSE, Liana. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: QualitymarK, 1998.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTELA, G.L. **Abordagens teórico-metodológicas**. 2004. Projeto de Pesquisa no ensino de Letras-Curso de Formação de Professores, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em:<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/ebook-mtc.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2017.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. In: SERRA, Cristiana de Assis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 285-328.

REVISTA EXAME.COM. São Paulo: Exame, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/videos/dicas-para-empresendedores/como-criar-empatia-em-uma-negociacao/>>. Acesso em: jun. de 2017.

ROBBINS, Stephen P. (2005). **Comportamento organizacional**. 11 ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Luiz Carlos. **O processo de negociação, sua estrutura e importância no contexto atual**. 2010. 42 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios)– Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

RODRIGUES, Rafaela dos Reis. **Gestão secretarial: papéis e competências gerenciais desenvolvidas na atuação do secretário executivo**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso em Secretariado Executivo da-Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

ROSSETTI, Regina; JUNIOR, Murilo Furtado de Medonça. O poder da comunicação nos processos de negociação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., **Anais...**, 2015.

SILVA, Ronaldo Pereira da.; BONDIOLI, Edilaine A.; CUEVA, Jazmin Figari de La. O comportamento assertivo das técnicas de negociação. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., **Anais...**, 2011.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total:** encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Editora Gente, 1998.



**APÊNDICE**

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO: UMA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA ÁREA DA SAÚDE SUPLEMENTAR**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC  
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
 SECRETARIADO EXECUTIVO  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
 CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO  
 ORIENTADORA: CONCEIÇÃO DE MARIA PINHEIRO BARROS

**Assunto: atuação do secretário executivo no processo de negociação: uma perspectiva dos profissionais que atuam na área da saúde suplementar.**

Este questionário tem como objetivo analisar a atuação do Secretário Executivo, que trabalha na área da saúde suplementar, no processo de negociação.

**1. Perfil do Entrevistado:**

1.1 Sexo:

- a)  Masculino      b)  Feminino

1.2 Faixa etária:

- a)  Até 20 anos      b)  21 a 30 anos      c)  Acima de 31 anos

1.3 Qual a sua escolaridade?

- a)  Ensino superior completo      d)  Mestrado  
 b)  Especialização      e)  Doutorado  
 c)  MBA (*Master Business Administration*)

1.4 Em qual estrutura de mercado de saúde suplementar você trabalha?

- a)  Medicina de grupo (Plano de Saúde)      e)  Filantropia  
 b)  Odontologia de grupo (Plano Odontológico)      f)  Cooperativas odontológicas  
 c)  Administradoras de benefício      g)  Cooperativas médicas  
 d)  Seguradoras especializadas em saúde      h)  Autogestão

1.5 Há quanto tempo trabalha na sua atual empresa?

- a) Menos de 1 ano      c) De 5 a 10 anos

- b) De 1 a 5 anos                      d) Mais de 10 anos

**2. Atuação do Secretário Executivo, que trabalha na área da saúde suplementar, no processo de negociação.**

Por favor, leia cada um dos itens abaixo e marque com um “X” aquele que você acha mais apropriado. A escala avalia quanto você se identifica com cada item.

**POR FAVOR, MARQUE APENAS UM “X” PARA CADA ÍTEM!**

**2.1. Atuação secretarial no processo de negociação**

Atuação secretarial no processo de negociação	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
1. Participo como membro ativo de reuniões, fornecendo opiniões, tomando decisões.						
2. Trabalho em equipe e conheço os principais projetos da empresa que trabalho.						
3. Considero-me um profissional polivalente.						
4. Substituo meu superior e na sua ausência respondo pela área.						
5. Participo ativamente das estratégias da empresa e interajo com os assuntos corporativos, contribuindo com ideias e soluções.						
6. Gerencio processos.						
7. Assumo papel de liderança.						
8. Considero-me um profissional atuante nas negociações realizadas na empresa que trabalho.						
9. Faço uso das minhas habilidades interpessoais, emocionais e comunicacionais, para tentar deixar a negociação menos competitiva.						

10. Sou encarado como um facilitador “mediador” do processo de negociação.
11. Intermedo conflitos.
12. Apresento alternativas eficazes de resolução de conflitos.
13. Ajo com coerência, tranquilidade e responsabilidade no momento da tomada de decisão.
14. Analiso os riscos envolvidos em uma negociação.

## **2.2. Principais responsabilidades do secretário executivo como facilitador do processo de negociação**

2.2.1. Quais são suas principais responsabilidades como facilitador do processo de negociação?

**POR FAVOR, MARQUE QUANTAS OPÇÕES ACHAR NECESSÁRIO.**

- a) ( ) Fazer levantamentos sobre as partes envolvidas na negociação.
- b) ( ) Preparar e organizar o material que servirá de base no momento da negociação.
- c) ( ) Introduzir um clima agradável ao ambiente no qual ocorrerá a negociação.
- d) ( ) Promover a apresentação entre as partes.
- e) ( ) Fazer anotações de informações importantes.
- f) ( ) Formatar soluções que poderão ajudar o meu executivo.
- g) ( ) Tomar decisões.
- h) ( ) Gerenciar conflitos.
- i) ( ) Armazenar todas as transações feitas.
- j) ( ) Registrar a negociação.
- l) ( ) Acompanhar o andamento do que foi negociado e repassar as informações ao meu executivo.

Outros \_\_\_\_\_

### 2.3. Contribuições que o Secretário Executivo pode trazer para o processo de negociação nas empresas de saúde suplementar

Por favor, leia cada um dos itens abaixo e marque com um “X” aquele que você acha mais apropriado. A escala avalia quanto você se identifica com cada item.

**POR FAVOR, MARQUE APENAS UM “X” PARA CADA ÍTEM!**

Contribuições do secretário executivo	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1. Sempre busco ler artigos e matérias que falem sobre práticas de negociação.						
2. Já fiz cursos voltados para área de negociação, a fim de conhecer melhor o tema.						
3. Minhas habilidades como secretária executiva ajudam nas ações que devo ter durante uma negociação.						
4. Minhas técnicas de comunicação contribuem para a realização de um processo de negociação claro e objetivo.						
5. Sempre busco utilizar técnicas de <i>brainstorming</i> para que existam soluções criativas e geradoras de ganhos mútuos na negociação.						
6. O compromisso, a ética e a responsabilidade que tenho com o meu trabalho, são fatores fundamentais para um bom processo de negociação.						
7. Meu relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros facilita algumas						

negociações para a empresa.

8. A confiança que o meu gestor tem no meu trabalho contribui para que eu conquiste importantes negociações.

2.3.1. Na sua opinião, como a atuação do profissional de Secretariado Executivo pode contribuir para o processo de negociação na área da saúde suplementar?

---

---

---

---

---

Obrigada pela sua participação!