



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO
12º ENCONTRO REGIONAL
23ª SEMANA ACADÊMICA
SECRETARIADO EXECUTIVO



GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NO COTIDIANO SECRETARIAL

Daniela Giareta Durante

Mestre em Desenvolvimento, Especialista em Pedagogia Empresarial e em
Gestão Secretarial, Bacharel em Secretariado Executivo.
Universidade de Passo Fundo.
gdaniela@upf.br

Maria Elisabete Mariano dos Santos

Mestre em Educação, Bacharel em Secretariado Executivo.
mmariano@upf.br

Roberta Aparecida Borges Brito Dalpaz

Bolsista de Iniciação Científica do Curso de Secretariado Executivo-UPF.
roberta.dalpaz@gmail.com

RESUMO: O secretário desempenha importante papel de mediação com os públicos interno e externo da organização. Neste processo, surgem conflitos porque envolvem pessoas ainda mais com propósitos divergentes. Assim, o presente estudo levanta a problemática de como os secretários gerenciam os conflitos em seu cotidiano profissional e tem por objetivo compreender as estratégias utilizadas por esses profissionais para administrar situações antagônicas no espaço de trabalho e se tais estratégias são construtivas ou destrutivas às relações interpessoais. A pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de campo, realizada com aproximadamente 60 profissionais de secretariado. A técnica escolhida para a coleta de dados foi o questionário. Os dados evidenciam que os secretários assumem o papel de facilitador nas relações interpessoais e são elementos-chave no gerenciamento dos conflitos. Além disso, se utilizam de estratégias apropriadas para mediar as relações, com o uso do diálogo.

PALAVRAS CHAVE: relações interpessoais, secretariado executivo.



INTRODUÇÃO

Conflitos são inevitáveis em grupos, sejam eles familiares, sociais ou profissionais, pois onde existem pessoas também existem conflitos. Os conflitos existem desde o início de nossa existência e são importantes para o desenvolvimento da sociedade. Esse posicionamento é assumido por Nascimento e Sayed (2002, p.47) ao afirmarem que os conflitos “fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional”.

No ambiente de trabalho, os conflitos são mais evidenciados, pois envolvem um conjunto de pessoas, cada qual com seus valores, objetivos e interesses, que as levam a pensar e obter conclusões diferentes e que em certas circunstâncias podem se chocar. Até certo ponto, essas divergências podem ser positivas, uma vez que geram mudanças. Por outro lado, quando excessivas, precisam ser gerenciadas para não prejudicar o andamento do trabalho e a organização no geral.

Como não poderia ser diferente, conflitos são notadamente percebidos no cotidiano secretarial, tendo em vista que os secretários trabalham diretamente com fornecedores, clientes, governo, superiores, colegas, os quais possuem interesses e perfis certamente divergentes. Ao receber solicitações de clientes, por exemplo, surge a necessidade de processá-las, resolvê-las ou então transmiti-las ao setor responsável. Subsequentemente, de posse da solução, é preciso novo contato com o cliente. Por isso, ele funciona como uma ponte entre cliente – empresa e empresa – cliente e nesta relação concilia objetivos, estabelece acordos para que ambos (empresa e clientes) ganhem.

De maneira semelhante ocorre internamente. O secretário interliga o nível superior com o inferior, levando e trabalhando as solicitações e informações de um para o outro. Depara-se com pessoas de nível cultural diferente, bem como com aqueles que têm dificuldades para expressar o que realmente pretendem ou desejam, sem falar daqueles desprovidos de ética e caráter.



As considerações expostas deflagram questionamentos acerca de como os secretários gerenciam os conflitos que emergem do seu cotidiano profissional. Tais questionamentos motivam o presente estudo que tem como objetivo principal compreender as estratégias utilizadas pelos secretários para administrar situações antagônicas no espaço de trabalho e se tais estratégias são construtivas ou destrutivas às relações interpessoais. Para tanto, foi realizado um estudo de campo com aproximadamente 60 secretários atuantes em empresas privadas do interior do Rio Grande do Sul.

O texto segue com a descrição dos procedimentos metodológicos; uma breve revisão teórica em torno da gestão dos conflitos e a relação com o profissional de secretariado. Na seqüência, apresenta os dados e resultados obtidos na pesquisa de campo, as considerações finais do estudo e as referências.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa, em relação a seus objetivos, enquadra-se como exploratória e descritiva. A exploratória foi utilizada para se ampliar o conhecimento da temática e obter maior familiaridade com o assunto, aprofundando os estudos a uma realidade específica (TRIVIÑOS, 1987). Posteriormente utilizou-se a descritiva, uma vez que se buscou compreender a atuação dos secretários diante de situações conflituosas (GIL, 2002).

No tocante aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de campo. A revisão teórica foi desenvolvida com base na produção científica disponível das Ciências Sociais e Humanas, principalmente da área secretarial. O estudo de campo foi escolhido pela pesquisa dirigir-se a um grupo específico, ou seja, profissionais de secretariado e pela importância de aprofundar as questões propostas sem, no entanto, a preocupação estatística (GIL, 2002). Deste modo, a pesquisa também se caracteriza pela abordagem predominantemente qualitativa.



Para delimitar a abrangência da pesquisa, inicialmente definiu-se que se daria com profissionais atuantes em empresas privadas localizadas nas cidades de Passo Fundo, Marau e Carazinho, todas do interior do Rio Grande do Sul, em razão de estarem em intenso processo de desenvolvimento econômico e fazerem parte da região de alcance da Universidade de Passo Fundo.

Na seqüência, foram definidos os tipos de empresa a serem investigados. Quanto ao ramo de atividade, a escolha recaiu sobre indústrias, comércio varejista, educação e saúde, pela quantidade existente nestas cidades, empregando parcela significativa de profissionais de secretariado. No que diz respeito ao tamanho das empresas, delimitou-se às pequenas, médias e de grande porte a partir do critério do número de funcionários, estipulado pelo Sebrae (2004).

A respeito dos sujeitos da pesquisa, buscou-se investigar o profissional de cada empresa cujas principais atividades referem-se à área secretarial. Para identificar e ter acesso a esse profissional na maioria das vezes contatou-se com o setor de recursos humanos das referidas empresas.

A definição da quantidade de atores sociais do estudo seguiu os pressupostos da pesquisa qualitativa, em que o número adequado é aquele que possibilita abranger a totalidade do problema investigado (MINAYO, 1994). Definiu-se trabalhar com 15 empresas de cada ramo, englobando as três cidades e os três portes, totalizando 60 empresas e 60 sujeitos, por se entender que com esse número se obteriam evidências significativas para compreender a realidade da região, acerca da problemática levantada. A escolha das 60 empresas foi pela acessibilidade dos pesquisadores, respeitando os critérios descritos.

A técnica de pesquisa escolhida para a coleta de dados foi questionário, contemplando perguntas abertas e fechadas acerca do perfil do respondente, situações conflituosas e estratégias de gerenciamento de conflitos. O primeiro contato com o sujeito foi feito por telefone, momento em que era combinado o envio e retorno do questionário por e-mail, fax ou pessoalmente na empresa. Os questionários foram respondidos no período de



dezembro/2008 a maio/2009 e, após a primeira análise, foram considerados válidos 59 questionários.

De posse dos dados, o próximo passo foi a descrição e interpretação dos mesmos. A análise de conteúdo foi a técnica escolhida, que conforme Bardin (1977) e Minayo (1994), compreende três etapas: pré-análise, exploração e análise do material e interpretação. A interpretação dos dados foi desenvolvida a partir da reflexão e intuição com base nos materiais empíricos e à luz do quadro teórico de referência.

REVISÃO TEÓRICA

O secretário desempenha um importante papel de mediação com os públicos interno e externo da organização. Neste processo, surgem muitos conflitos justamente porque envolvem pessoas e ainda mais pessoas com propósitos divergentes, que demandam dos secretários habilidades para lidar com situações conflituosas, aproveitando os benefícios que elas podem oferecer.

Ao profissional de secretariado, competências e conhecimento para lidar com conflitos são fundamentais, porque é esperado dele ações e habilidades que solucionem os conflitos, no entanto, precisa compreender como esta divergência acontece e como poderá auxiliar na sua resolução.

A opinião de Hansem e Silva (2009, p.77) segue nesta direção. Argumentam que dentre as habilidades que o secretário deve desenvolver na atualidade e que são requisitos imprescindíveis a ele, está a discrição e sigilo, a capacidade de relacionamento multicultural, o respeito aos seus interlocutores, o controle e gerenciamento das informações com discernimento, logo, a capacidade para solucionar problemas e gerenciar conflitos.

Bíscoli e Cielo (2004, p. 12), dentre outros estudiosos, igualmente enfatizam a atuação dos secretários como intermediadores das relações interpessoais e interorganizacionais.



Neste ambiente de mudança, ressalta-se o profissional secretário executivo, no papel de assessor gerencial, cujas habilidades vão desde a gestão de rotinas administrativas até a leitura e gerenciamento das relações organizacionais, através da qual o profissional desenvolve a característica de mediador de relacionamentos, seja no contexto interno da empresa ou no contexto externo com clientes, fornecedores, parceiros, órgãos reguladores, etc.

Os conflitos nas organizações são gerados por vários motivos. Hampton (1990, p.297) explica que são causados em razão das diferentes personalidades das pessoas, seus defeitos, metas diferentes, recursos compartilhados, diferenças de informações e sua forma de compreendê-las. Podem “surgir da experiência de *frustração* de uma ou de ambas as partes (que podem ser indivíduos, grupos, organizações), de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas”.

Nessa direção, segue o pensamento de Kipper e Fávero (2009, p. 85), ao abordarem as relações no âmbito da interação entre pessoas.

A relação de trabalho está diretamente ligada às relações interpessoais (eu e tu), que ocorrem a partir daquilo que compreendemos de nós e dos outros, por aquilo que somos e vivemos, requer liderança, perpassa relações de poder (quem manda, quem obedece), está conectada com as metas da organização e está permanentemente condicionada à interação social.

Contrariando o que muitos pensam, nem todo o conflito é negativo. Dependendo da maneira como são gerenciados, os conflitos geram consequências positivas ou negativas para os atores envolvidos e a organização. São destrutivos quando ocorre o desgaste, e a perda de energia dos colaboradores porque as informações e o fluxo de comunicação passam a ser distorcidos, as pessoas começam a se comunicar somente com quem concordam com seu ponto de vista, tendo intenções rígidas e mente estreita (HAMPTON, 1990, p. 303). Assim, se tornam competitivos, podendo até ocorrer agressões físicas e verbais entre si, ocasionando prejuízos a



organização, pois as decisões são tomadas com baixa qualidade porque os funcionários começam a se dividir em pequenos grupos e os resultados finais para a empresa são insatisfatórios.

Os conflitos também têm sentido positivo. No entendimento de Hampton (1990), o conflito provoca as pessoas, gera energia, estimula a tensão, melhora o desempenho e a satisfação, faz se criar novas idéias e soluções. Na mesma linha de pensamento, Nascimento e Sayed (2002) argumentam que os conflitos devem ser considerados necessários porque permitem ter pontos de vista, interesses e valores diferentes, fazendo com que a empresa não caia em um processo de estagnação. Também pode ajudar no equilíbrio de poder, proporcionando aos colaboradores união com objetivo de vencer.

Assim, é inevitável o envolvimento com conflitos no trabalho, especialmente no trabalho secretarial. A diferença esta em gerenciá-los de maneira que suas consequências sejam construtivas e não destrutivas. O resultado vai depender de como as pessoas envolvidas irão encará-los. A partir disso, Hampton (1990) nos apresenta maneiras de se administrar esses conflitos, sendo as mais importantes e comuns a acomodação, a dominação, e a solução integrativa do problema.

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

A dominação é o exercício abusivo do poder, ou seja, uma parte impõe a solução desejada por ter autoridade para tanto. A resolução do conflito poderá ser imediata, porém insatisfatória, visto que o dominado pode se ressentir, interpretando como uma ação humilhante, não cooperando futuramente em outra situação.

Na solução integrativa do problema busca-se encontrar a solução que sirva completamente aos interesses de cada parte, fazendo com que elas se integrem. Para isso, é necessário identificar as considerações básicas, procurar



alternativas, identificando suas consequências e alternativas favoráveis as partes. Para que seja eficiente é preciso a troca sincera de informações, flexibilidade, criatividade e confiança em relação aos assuntos tratados. Este método visa à produção de dois vencedores e não um vencedor e um perdedor.

Sendo o conflito intrínseco ao ser humano, o mais importante é desenvolver habilidades para administrá-lo harmonicamente, fazendo uso de estratégias propícias a cada situação e atores envolvidos. O conflito adquire caráter positivo quando é gerenciado por meio do diálogo, negociação e cooperação, pois estimula a interação e o entendimento entre as pessoas, por isso tais metodologias devem ser priorizadas pelos secretários.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O profissional de secretariado tem vivência diária com pessoas, tornando-se fundamental investigar como se dá esta relação, que apresenta situações conflituosas a serem enfrentadas, enfatizando a capacidade deste profissional de administrá-las de forma criativa e harmônica.

A pesquisa abrangeu secretários atuantes em 59 empresas privadas, situadas no interior do Rio Grande Sul. Destas, 15 são do ramo da educação, 17 da saúde, 11 do comércio e 16 indústrias. Quanto ao porte das empresas, 20 são pequenas, 28 médias e 11 grandes, considerando o número de funcionários.

Dos 59 sujeitos da pesquisa, 56 são do sexo feminino e 3 do masculino, com idades que variam de 19 a 60 anos, sendo que a concentração fica entre 19 e 35 anos. No tocante a formação, apenas 16 (27%) têm formação (em andamento ou concluída) na área secretarial; 9 possuem ensino médio e os demais formação em outras áreas, tais como: Administração, Educação Física, Direito, Pedagogia, Filosofia.

Embora poucos tenham formação em secretariado, todos atuam na área secretarial, em setores/departamentos como recepção, secretaria,



administrativo (contabilidade, recursos humanos, marketing), gerência e diretoria, e são registrados sob várias nomenclaturas: auxiliar, assessor, assistente, recepcionista, secretária, secretária executiva, supervisor, telefonista, e vendedor.

A maioria dos sujeitos da pesquisa informou que para um bom desempenho profissional, é preciso além das técnicas secretariais, saber lidar com conflitos ou situações embaraçosas que envolvem tanto público externo como interno da empresa, o que requer desenvolvimento de habilidades como comunicação, paciência, maturidade, flexibilidade, entre outras.

Na mesma proporção, os pesquisados informaram que os conflitos perpassam o trabalho secretarial. Sendo assim, a grande questão a ser elucidada é como gerenciam tais conflitos.

Ao serem questionados acerca das estratégias que utilizam para administrar os conflitos, em média, 72% dos secretários, independente da formação, inferem fazer uso de diálogo, equilíbrio, profissionalismo, empatia, ética entre outros. A resposta de um sujeito ilustra tais evidências: “Com diálogo, mantendo o foco na verdade não procurando culpados e sim soluções”.

Algumas das respostas obtidas, semelhantes a transcrita anteriormente, sugerem um nível de alta maturidade ao lidar com conflitos, citando aspectos como a análise dos fatores envolvidos em prol do bem das pessoas e organização, além do uso de técnicas de liderança.

Ainda, os respondentes apontam para a necessidade de não buscar culpados, mas sim analisar o contexto conflituoso para então pensar na possível solução além de ter em mente que o equilíbrio emocional, alicerçado à razão e à ética, deve permear as soluções no campo problemático. Nas palavras de outro sujeito: “Busco identificar os motivos, uso o diálogo e busco soluções”.

Muitas das respostas obtidas semelhante a esta: “Ouvindo para tentar encontrar a melhor maneira possível”, destacam o saber ouvir e a prática do diálogo, integrando as causas e solução, como estratégias utilizadas para



negociar quando a situação envolve falta de consenso ou oposição de opiniões e idéias.

O exposto nos remete as considerações de Hampton (1990) acerca das maneiras de se administrar os conflitos, sendo que a solução integrativa do problema é considerada a mais adequada e aconselhada porque tende a conciliar os interesses das partes envolvidas, buscando alternativas e soluções que satisfaçam a ambos para que os dois permaneçam com o sentimento de vitória.

O posicionamento de um sujeito ao citar: “Interfiro na relação diretor e subordinados, de forma a ser o equilíbrio” também merece ser destacada, justamente porque demonstra a ligação que o secretário realiza entre públicos internos, neste caso, entre o superior que assessora e seus subordinados. Ligação essa que procura equilibrar as demandas das partes e que é fundamental para a boa convivência de ambos.

Os demais sujeitos, representando um índice de 28%, relatam procurar não se envolver em situações desarmônicas ou repassam as questões conflituosas aos seus superiores, esquecendo-se da tal autonomia ao solucionar os casos que podem ser gerenciados por eles. Desses, alguns citam “procuro não me envolver”, “em algumas situações, permaneço neutra”. Ainda, ouviu-se os inacreditáveis argumentos “os ignoro”, “não cabe a mim administrar conflitos”.

Estes argumentos também estão em consonância com os pressupostos teóricos de Hampton (1990), mas, neste caso, com a estratégia de acomodação, que nada mais é que ignorar a existência do conflito.

Tal postura de relutância ao enfrentar conflitos ainda nos remete a questão de atitude profissional, pois eles surgem, inclusive oriundos de situações banais, como, por exemplo, uma resposta impulsiva ou inadequada, ocasionando um mal estar entre pessoas. E que, se não administrados com brevidade, poderão se tornar muito mais sérios e prejudiciais às relações. Assim, situações conflituosas não podem ser ignoradas, é preciso gerenciá-las tendo conhecimento de sua seriedade e amplitude.



Há que se inferir que os secretários pesquisados não elucidaram a percepção de que os conflitos podem ser benéficos por isso positivos ao espaço de trabalho, por promoverem a interação e mediação dos envolvidos. Embora 72% deles tenham informado administrar com estratégias construtivas como o diálogo, o sentido atribuído a palavra conflito, presente nas respostas, é negativo.

Numa visão geral, a pesquisa comprova que há profissionais de diversas áreas atuando na área secretarial, muitos sem ferramentas essenciais que o profissional de secretariado dispõe, entretanto, mesmo assim o mercado tem absorvido aqueles que são flexíveis, dominam as técnicas essenciais no desenvolvimento das tarefas, sabem lidar com conflitos e possuem bom relacionamento interpessoal.

Esta necessidade de profissionais que entendam de seres humanos por parte das empresas, é comprovada na prática quando se sabe que profissionais são, muitas vezes, contratados pelos seus conhecimentos técnicos e demitidos pela incapacidade de relacionar-se, ou seja, a competência técnica precisa estar em harmonia com a competência comportamental, ainda mais por aqueles que representam a ligação entre gestores e clientes.

Neiva e D'Élia (2009) contribuem neste sentido ao afirmarem que o profissional de secretariado ampliou seus conhecimentos, fazendo se necessário para as organizações, pois atua como elo entre clientes, fornecedores e parceiros, gerencia as informações que serão repassadas aos colaboradores e dirigente, administra os processos de trabalho preparando o “meio” para que as soluções e decisões tenham qualidade.

CONCLUSÕES

A profissão secretarial evoluiu consideravelmente, sobretudo, a partir da década de 1990, impulsionada por vários fatores como, os avanços



tecnológicos, a nova era da globalização e a incessante busca das organizações pela satisfação dos clientes internos e externos.

Os secretários têm demonstrado competências diferenciais para manter relações interpessoais com os diferentes públicos que uma organização congrega, lembrando que todos aqueles que são, de alguma forma, impactados pelo trabalho do secretário são considerados cliente do mesmo. O papel do secretário é fazer a “ponte” entre os públicos, de modo a facilitar a relação entre eles.

O trabalho é complexo uma vez que onde tem pessoas tem também conflitos, que se gerenciados com competência podem trazer benefícios interessantes ao andamento do trabalho e as pessoas envolvidas. Por outro lado, se não forem administrados ou resolvidos, os prejuízos podem comprometer todo o trabalho.

O estudo empírico realizado evidenciou que os secretários assumem o papel de facilitador nas relações interpessoais e são elementos-chave no gerenciamento dos conflitos. Além disso, se utilizam de estratégias apropriadas para mediar as relações, procurando resolver as divergências com soluções que satisfaçam as duas partes envolvidas, bem como fazem uso do diálogo. Ainda, o controle emocional e a ética são citados como fatores que facilitam a resolução dos conflitos.

Além disso, o estudo confirma que muitos profissionais atuam na área secretarial sem a formação específica, logo, sem a preparação e capacitação necessária para o pleno desenvolvimento do trabalho. Esse fator interfere diretamente na maneira como os conflitos são gerenciados e nos resultados que acarretam para o espaço de trabalho.

As causas, conseqüências e principais atores envolvidos nos conflitos, não foram objeto de investigação nesta pesquisa, mas merecem ser futuramente estudados para melhor compreender a atuação dos secretários no gerenciamento dos conflitos interpessoais.

REFERÊNCIAS



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO
12º ENCONTRO REGIONAL
23ª SEMANA ACADÊMICA
SECRETARIADO EXECUTIVO



BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 3. Ed. Lisboa. Edições 70, 2004.

BISCOLI, F. R. V., CIELO, I, D. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. *Expectativa*, v. 3, p. 11-19, 2004.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HANSEN, Gilvan Luis; SILVA, Rosely Dias da. A importância da ética na gestão secretarial. In: PORTELA, Keyla; SCHUMACHER, Alexandre. *Gestão Secretarial: o desafio da visão holística*. Cuiabá: Adeptus, 2009.

KIPPER, Rosane Tomedi; FÁVERO, Altair Alberto. Pensamento, criatividade e conhecimento: diferenciais do profissional de secretariado executivo. In: DURANTE, Daniela Giaretta; FAVERO, Altair Alberto (org.). *Gestão Secretarial: formação e atuação profissional*. Passo Fundo: UPF, 2009.

MINAYO, M. C. S. (ORG.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassen Mohamed El. Administração de Conflitos. In: GESTÃO DO CAPITAL HUMANO, volume V, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp>. Acesso em : 4 de Maio de 2010 .



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO
12º ENCONTRO REGIONAL
23ª SEMANA ACADÊMICA
SECRETARIADO EXECUTIVO



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

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.