

A GESTÃO DE CONFLITOS À LUZ DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Caroline Paulino Do Nascimento

Joana Karoline Da Silva

Orientadora: Geyza D`Ávila Arruda

Resumo

No decorrer dos anos ocorreram mudanças no cenário organizacional, que causaram efeitos significativos nas empresas, que exigiram mais flexibilidade do profissional para atuar em diversas situações, além de ter a possibilidade de conviver num ambiente de trabalho competitivo. Dessa maneira, percebe-se que o ambiente de trabalho é um meio propício a presença de conflitos na rotina de outrem, sejam eles positivos ou negativos. Por esse viés, nesse estudo buscou-se investigar quais habilidades e competências, que estão inclusas no perfil do profissional de secretariado executivo, são mais utilizadas na rotina secretarial para desempenhar a gestão de conflitos organizacionais. A pesquisa classifica-se como qualitativa, descritiva, exploratória, direcionada para os profissionais graduados e atuantes na área secretarial. Os dados obtidos nesta pesquisa, possibilitaram resultados que evidenciam a presença de conflitos no cotidiano no trabalho secretarial, especificando os conflitos de relacionamento e de tarefas. Tais conflitos surgem por várias razões, sendo causadas por falhas na comunicação e na interpretação de informações. Com relação às estratégias adotadas para o gerenciamento de conflitos na área secretarial, salienta-se a postura de colaboração. Dessa forma, conclui-se sobre a importância do secretário ter competências interpessoais e comunicativas, desenvolvidas para poder mediar as relações no ambiente organizacional de forma assertiva, visando reduzir os efeitos negativos dos conflitos organizacionais.

Palavra-chave: secretariado executivo; gestão de conflitos; competências secretariais.

Abstract

Over the years, changes have occurred in the organizational scenario, which have had significant effects on companies, which have required more flexibility from professionals to act in different situations, in addition to being able to live in a competitive work environment. In this way, it is clear that the work environment is a conducive environment for the presence of conflicts in the routine of others, whether positive or negative. For this bias, this study sought to investigate which skills and competencies, which are included in the profile of the executive secretariat professional, are most used in the secretarial routine to perform the management of organizational conflicts. The research is classified as qualitative, descriptive, exploratory, aimed at graduated professionals working in the secretarial area. The data obtained in this research enabled results that show the presence of conflicts in daily secretarial work, specifying

relationship and task conflicts. Such conflicts arise for several reasons, being caused by failures in communication and interpretation of information. With regard to the strategies adopted for conflict management in the secretarial area, the collaboration posture is highlighted. Thus, it is concluded about the importance of the secretary having interpersonal and communicative skills, developed to be able to mediate relationships in the organizational environment in an assertive way, aiming to reduce the negative effects of organizational conflicts.

Keywords: executive secretariat; conflict management; secretarial skills

1. INTRODUÇÃO

Com fundamento no contexto histórico, observa-se que atualmente o ambiente organizacional exige do profissional tanto planejamento quanto estar preparado para as mudanças que possam acontecer dentro desse cenário, buscando atualizar-se das competências profissionais, sociais e pessoais. Por esse viés, considera-se que o atual mercado de trabalho promove a competitividade dos profissionais. O mercado de trabalho sofre constantes mudanças, com elas são exigidas mais competências do profissional que deseja ingressar ou manter-se nele. Estas competências profissionais estão atreladas às características que as organizações possuem, adquiridas por meio dos avanços tecnológicos. Segundo Chiavenato (2005, p. 102), “o mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças”. Elas acontecem pelo advento da globalização, que favorece os avanços tecnológicos e exigem a adaptação dos profissionais, favorecendo a competitividade entre as pessoas e as empresas. E para serem competitivos os profissionais precisam ter como características: agilidade, flexibilidade, proatividade, inovação e empreendedorismo, dentre outras.

As mudanças do contexto empresarial, a globalização, os avanços da tecnologia, entre outros fatores, impactam diretamente no processo administrativo das empresas, assim, nas atividades do profissional de secretariado e no perfil demandado desse profissional (DURANTE, 2012). Logo, observa-se que o ambiente organizacional está propício a possíveis conflitos, devido às mudanças no mercado de trabalho terem forte influência da globalização e dos avanços tecnológicos que instigam a competição entre os profissionais. Dito isso, nota-se que em qualquer ambiente podemos encontrar conflitos, Nascimento e Sayed (2002, p.47), retratam os conflitos como algo que “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”.

Nessa conjuntura, os conflitos estão presentes no cotidiano do mundo organizacional, evidenciando-se em qualquer ambiente onde os indivíduos estiverem. De tal forma, que a gestão

de conflitos vem sendo pesquisada na área secretarial, pelo fato do profissional de Secretariado Executivo assumir um papel multifuncional na estrutura organizacional, conforme afirma estudo de Durante, Santos e Dalpaz (2010). Além, do profissional de Secretariado Executivo está diretamente envolvido nos processos de gestão da empresa, numa posição hierárquica organizacional estratégica. Seu trabalho torna-se dinâmico e diversificado com novas possibilidades de atuação dentro da sua carreira profissional, como por exemplo poder atuar na área da gestão, assessoria, empreendedorismo e consultoria secretarial.

Conforme os autores Klaus e Bíscoli (2012), destacam em seu estudo sobre a “Comunicação e gerenciamento de conflitos na profissão de secretariado executivo”, que para o secretário exercer determinadas atividades, tais como: “o gerenciamento de informações, comunicações, suprimentos, planejamentos, logística, políticas administrativas, relação com funcionários, administração de conflitos, finanças, relações com a comunidade, treinamento, ações e resultados”. É preciso que o profissional desenvolva habilidades técnicas, tais como boa comunicação, criatividade, iniciativa, capacidade de integração, excelente habilidade no relacionamento interpessoal, etc.

Neste contexto, esta pesquisa tem como questão: Quais habilidades que constam no perfil do profissional de secretariado executivo são comumente utilizadas para gerenciar possíveis conflitos organizacionais? O objetivo geral deste estudo é identificar quais competências e habilidades o Secretário utiliza na sua atuação num ambiente organizacional no qual ocorra conflitos. Os objetivos específicos são: a) Identificar como o secretário percebe o conflito; b) Descrever como o profissional executa a gestão de conflitos na organização; c) Especificar quais habilidades os profissionais da área de secretariado executivo utilizam para tentar solucionar possíveis conflitos, de acordo com o seu perfil profissional.

Essa abordagem justifica-se pelo fato de os profissionais de secretariado terem algumas habilidades e competências no seu perfil profissional como o papel de gerir, mediar as relações dentro de uma organização, seja ela interna ou externa. Como retratado por Durante, Santos e Dalpaz (2010), em seu estudo sobre o gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial, o qual constataram que os secretários atribuem o papel de facilitador nas relações interpessoais, sendo cruciais para gerenciar divergências adotando estratégias para mediar as relações, procurando solucionar os conflitos de forma que satisfaça ambas as partes envolvidas no impasse.

Já o estudo realizado por Moreira e Olivo (2012), buscou investigar sobre o profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos, demonstrando as novas competências que estão interligadas ao perfil do secretário, como ser um agente facilitador podendo atuar na

gestão de problemas, a polivalência, a multifuncionalidade e a inovatividade como exemplos. Tais habilidades proporcionam a atuação do secretário na execução de mediador de conflitos.

Como fundamento desta pesquisa foi necessário a revisão bibliográfica acerca do tema exposto, sobre os conflitos, suas causas, tipos e estratégias de resolução. Além de revisar sobre o perfil do profissional de secretariado, dando destaque às habilidades e competências que possibilitem a gestão de conflitos na área de atuação do secretário. Para dar base a este fundamento, a revisão literária foi realizada através de estudos dos autores renomados da área da pesquisa, como Durante, Santos e Dalpaz (2010); Natalense (1995); Neiva e D'Elia (2009); Nonato Júnior (2009); Moreira e Olivo (2012); Chiavenato (2008); Robbins (2005), entre outros. O levantamento de dados foi realizado diretamente com profissionais de secretariado executivo. Sobre os procedimentos metodológicos usados nesta pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva.

Para a estruturação deste trabalho, dividiu-se da seguinte forma: no capítulo 2, 3 e 4 está o referencial teórico, retratando sobre o profissional de secretariado executivo e a gestão de conflitos na sua área de atuação, trazendo autores de referência dessa área. No capítulo 5, estão especificados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a construção dos objetivos desta pesquisa. No capítulo 6, contém os dados e análise da pesquisa que foram obtidos com os profissionais. Por fim, no capítulo 7, apresenta-se as considerações finais sobre a pesquisa.

2. O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Inicialmente, a profissão de Secretariado Executivo foi exercida por homens, os escribas, que cuidavam dos interesses administrativos dos faraós. Desde a antiguidade até o surgimento da Revolução Industrial e de tecnologias, as mulheres percorreram um longo caminho para se inserirem na profissão. Mas é fato que a inserção das mulheres no mercado de trabalho secretarial se iniciou na década de 50 com o desenvolvimento industrial do Brasil (NATALENSE, 1995). No Brasil, a profissão de Secretariado Executivo foi regulamentada apenas em 1985 pela Lei 7.377, de 30 de setembro e pela Lei 9.261 de 11 de janeiro de 1996, que dispõe sobre o exercício da profissão de secretariado executivo.

O artigo 4º da Lei 7.733/85, modificada pela Lei 9.261/96, descrevem as competências do profissional dessa forma:

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

De acordo com a Resolução 03/2005 – CNE/CES/MEC, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo no Brasil. O curso de graduação em Secretariado Executivo deve favorecer uma formação que apoie o desenvolvimento de atividades nas áreas de gestão, assessoria, empreendedorismo e consultoria secretarial.

Em consonância com o objetivo geral, destaca-se o Artigo 4º. dessa Resolução 03/2005, apresenta as competências e habilidades que devem ser fomentadas no perfil do profissional de secretariado executivo, tais são:

I – capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais; III – exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV – utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V – habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI – domínio dos recursos de expressão e de comunicações compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; VII – receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII – adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX – gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X – gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI – capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII – eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; XIII – iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

De acordo com o histórico da profissão de secretariado executivo, foi na década de 90 que ocorreu a evolução da atuação da profissão do secretário, que passou a ser visto como um membro ativo da gerência, trabalhando em equipe de forma a atuar na administração participativa da empresa, contribuindo com os programas de desenvolvimento mais elaborados e indo além daquelas funções operacionais. Apresenta-se a evolução do perfil profissional do secretário no Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução do perfil profissional do secretário

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

Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
Chefia	Executivo	Parceria

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 37)

Esse rol de competências, favoreceu o desenvolvimento de um novo perfil, apoiado numa ótica estratégica e interdisciplinar, que proporcionou promoção e participação do secretário na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações. Por esse viés, percebe-se que a profissão de Secretariado Executivo é uma área de atuação profissional que está em constante desenvolvimento, conforme Natalense (1998, p. 4) afirma: “A profissão de secretária é uma das que acompanham o desenvolvimento econômico da humanidade, ao longo dos séculos, sobrevivendo a diferentes realidades”.

Desse modo, o perfil do profissional em secretariado executivo no decorrer dos anos sofreu algumas mudanças, devido à forte inserção da tecnologia no mercado de trabalho e da globalização. Isso acaba exigindo do profissional uma constante atualização da área em que atua, enfrentando desafios no decorrer da sua carreira profissional. De acordo com Neiva e D'Elia (2009, p. 37), “o desafio do secretário executivo excede leitura, triagem e encaminhamento de informações, é necessário conectá-las, tendo como diretriz o conhecimento global”.

Em suma, Neiva e D'Elia (2009, p. 29) retrata sobre o secretário moderno que atua fazendo a ligação entre os processos da organização com o mundo globalizado e o papel atual do secretário, da seguinte maneira: “a) como elo entre os relacionamentos da empresa; b) gerenciando as informações; c) administrando processos de trabalho e; d) preparando e organizando os meios para que as soluções sejam efetivas”.

Assim, o secretário conta com um perfil profissional que tem como competências: comunicação, polivalência, liderança, flexibilidade, planejamento, organização, iniciativa, negociação, administração de conflitos, competência administrativa, perceptividade, tomada de decisões. Além de ter como características atividades que contenham: coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; organização de viagens, eventos, reuniões, agendas e arquivos, entre outras. (CORDEIRO; GIOTTO, 2009)

Por essa perspectiva, Durante (2012) retrata sobre as competências secretariais que são comumente utilizadas para o desenvolvimento do trabalho do secretário, sendo elas: as competências analíticas, de ação, comportamentais e relacionais, denominadas de competências gerenciais. O Quadro 2 apresenta as competências secretariais que fazem parte do novo perfil desta profissão.

Quadro 2 - Competências secretariais

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

Fonte: Durante (2012, p. 38)

Seguindo esse contexto, as competências secretariais representam um novo perfil da profissão, que possibilitou ao secretário ser um agente de resultados, agente facilitador, agente de qualidade e agente de mudanças. (NEIVA; D'ELIA, 2009)

3. GESTÃO DE CONFLITOS

O conflito surge num ambiente em que há grupos de pessoas em convivência que divergem em ideias, opiniões, objetivos, crenças, entre outros aspectos. Segundo Chiavenato (2000, p. 362): “O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações. Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo”. Logo, estamos sujeitos a enfrentar situações conflituosas, seja na área pessoal quanto na área profissional.

Vale salientar que:

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe (ROBBINS, 2005, p. 326).

Para Berg (2012), “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Sendo assim, saber como realizar uma boa gestão de conflitos dentro da organização, garantirá o alcance dos objetivos profissionais e pessoais.

Para realizar a gestão de conflitos é importante distinguir quais são os tipos de conflitos que surgem dentro da organização. Robbins (2009, p. 327) classifica o conflito em três tipos, sendo eles: conflito de tarefa, conflito de processo e conflito de relacionamento. O conflito de tarefas está relacionado às atribuições dos funcionários, aos objetivos do trabalho, ou seja, está relacionado à rotina de tarefas que são desenvolvidas no ambiente de trabalho. O conflito de processo está relacionado a maneira como o trabalho é realizado, acontecem quando existe um desacordo na realização do trabalho. Já o conflito de relacionamento refere-se às relações interpessoais entre os funcionários da empresa, decorrente das diferenças de personalidade, estilo, crenças, valores, etc.

Os conflitos ocorrem de maneiras distintas, Chiavenato (2008, p.179) denomina os níveis de conflito por: conflito percebido, conflito sentido e conflito manifestado. O conflito percebido ocorre quando ambas as partes percebem que existe o conflito devido às divergências dos envolvidos. No entanto, nenhuma das partes se manifesta para resolver esse conflito, que também pode ser chamado de conflito latente. O conflito sentido (experimentado) provoca o lado emocional da parte, causando sentimentos de raiva, ódio, medo, hostilidade entre uma parte ou outra. Quando isso acontece, geralmente as partes não se manifestam com clareza, ocultando seus sentimentos. Esse conflito também é chamado de conflito velado. O conflito manifestado acontece quando ambas as partes já atingiram o seu máximo, nesse nível de conflito os envolvidos tomam atitudes no qual possam se manifestar, buscando resoluções segundo seu ponto de vista.

Ao saber dos tipos e níveis de conflitos que existem dentro de uma organização, é preciso saber como gerir esses conflitos. Segundo Nascimento e Sayed (2006, p.48) “a gestão de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação”. Para realizar a gestão de conflitos, é preciso escolher as estratégias que sejam apropriadas para cada conflito.

Existem percepções distintas sobre este assunto, isto fica evidente por meio das percepções distintas dos autores conhecidos dessa área de estudo. Para este estudo, adotou-se a visão de Thomas (1992 *apud* SILVA, 2019, p. 33), quando o indivíduo se preocupa em satisfazer seus próprios interesses, refere-se à primeira dimensão, chamada de assertividade. A segunda dimensão acontece quando o indivíduo tenta satisfazer os interesses de outrem, conhecida por cooperação. A junção de ambas se caracteriza em cinco estratégias para gerir os conflitos, sendo elas: a acomodação, a competição, a colaboração, o evitamento e o compromisso. Conforme é exemplificado no Quadro 3, sobre quais estratégias podem ser utilizadas para o gerenciamento de conflitos.

Quadro 3 - Estratégias para a gestão de conflitos

Competição	É uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. É um estilo agressivo e antagônico, já que ao competir o indivíduo faz de tudo para atingir seus interesses. No entanto, quando utilizada de forma sábia a competição pode proporcionar resultados satisfatórios e positivos.
Acomodação	É uma atitude cooperativa e auto sacrificante. A acomodação é reconhecida por um comportamento altruísta e generoso, visto que o indivíduo renúncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses da outra parte.
Colaboração	É uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa. Na colaboração o indivíduo procura desempenhar seu trabalho com a outra pessoa, tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça os interesses de ambas as partes. Ao colaborar o indivíduo procura aprender com as desavenças, olhando o ponto de vista do outro. Bem como, aprofundar o assunto para identificar quais são as necessidades e interesses dos lados que estão envolvidos no conflito.
Evitamento	É uma atitude não cooperativa. Ao evitar o conflito, o indivíduo não se preocupa em satisfazer os seus interesses e nem coopera com outros indivíduos. Ao tomar esta atitude, o indivíduo se põe à margem do conflito, ou seja, acaba adiando o assunto para um outro momento mais oportuno, ou se recuando.

Compromisso	É uma atitude intermediária entre assertividade e cooperação. O envolvido procura soluções que sejam mutuamente aceitáveis, que proporcione satisfação parcial aos dois lados. Renunciando a algo, com a condição de receber algo em troca que esteja dentro dos seus interesses. Desde que ambos cumpram o que foi acertado.
--------------------	---

Fonte: Adaptação Autores (1992 *apud* SILVA, 2019)

Concernente ao assunto, Chiavenato (2008) aborda três tipos de solução de conflitos:

I - Abordagem estrutural: Nessa abordagem os conflitos se iniciam por condições de diferenciação que são percebidas como: recursos limitados, escassos e interdependentes. A situação de conflito poderá ser controlada se agir sobre alguma dessas condições geradoras.

II - Abordagem de processo: Pode envolver as partes envolvidas no conflito, pessoas de fora ou uma terceira parte, que busca amenizar o conflito através de três formas: a desativação do conflito, no qual uma das partes envolvidas escolhe a dimensão de cooperação, promovendo o acordo entre ambas; reunião de confrontação entre os envolvidos, os motivos no qual criaram os conflitos são abertos de forma direta entre as partes; ou colaboração, que acontece após as etapas anteriores passadas, com ambas as partes procurando um modo de resolução que seja proveitoso para todos.

III - Abordagem mista: Essa abordagem envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo. Para a resolução de conflitos, poderá ser feita por meio de adoção de regras, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras utiliza-se de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que restringem a ação das pessoas. Por outro lado, a criação de papéis integradores cria terceiras partes dentro da organização, com intenção de que estejam sempre disponíveis para dar assistência na procura de soluções benéficas dos conflitos que possam surgir.

Na percepção de Garcia (2000), existem três tipos de estratégias para gerir os conflitos: o adiamento, a dominação e a negociação. O adiamento caracteriza-se em ficar ou não à margem do conflito. Com o lado positivo de poder ter mais tempo para avaliar as condições necessárias do conflito, para assim ter o conhecimento de como fazer a intervenção. Já o lado negativo se dá pelo fato de ser uma estratégia ineficaz, propondo uma intervenção com uma solução que ocorra com o decorrer do tempo.

A dominação evidencia-se pela intervenção direta no conflito, utilizando do uso do poder, da autoridade ou do prestígio pessoal como recurso ou ferramenta. Sendo uma forma de administração eficaz, devido a redução da comunicação entre as partes conflitantes.

A negociação é identificada pela busca de uma solução conjunta, com a participação dos envolvidos que estão dispostos a solucionar o conflito. Levando em consideração a falta de experiência dos participantes envolvidos, que podem gerar desgastes ao não possuírem conhecimentos necessários.

Desse modo, existem vários tipos de técnicas que podem auxiliar na gestão de conflitos, de acordo com Chiavenato (2003, p. 470) a escolha dessas técnicas pode amenizar ou evitar a influência no resultado dos conflitos. Podendo ser construtivo ou destrutivo, havendo três formas de resolução do conflito:

Resolução ganha-perde: quando uma das partes ganha e a outra perde; Resolução perde-perde: quando as duas partes não entram em um acordo, e as duas perdem; Resolução ganha-ganha: quando as duas partes encontram uma solução benéfica para ambas, ou seja, as duas ganham.

Ademais, observamos que existem diversos métodos e técnicas para lidar e gerir os conflitos. As técnicas devem ser aplicadas de maneira eficaz para cada tipo de conflito, estando atento a cada peculiaridade da situação, analisando o conflito para poder transformá-lo em oportunidade. Com base nessas perspectivas, para desenvolver a gestão de conflitos é preciso que o gestor tenha objetivos, seja franco, persuasivo e indiferente aos lados opostos do conflito. Expondo o seu ponto de vista e compreendendo as perspectivas dos indivíduos que estejam envolvidos no conflito organizacional.

4. A GESTÃO DE CONFLITOS E O SECRETARIADO EXECUTIVO

Por intermédio da literatura, observa-se que nos últimos tempos houve uma evolução na história do perfil do secretariado executivo. Essa veracidade é comentada por Natalense (1998, p. 4):

A profissão de secretária é uma das que acompanham o desenvolvimento econômico da humanidade, ao longo dos séculos, sobrevivendo a diferentes realidades. Agora, novamente, revitaliza-se, adaptando-se aos desafios do final do século. Exagero? Não, quando através de pesquisa histórica entendemos esta trajetória, o momento atual e até o futuro da secretária.

Verifica-se que a profissão de Secretariado Executivo, desenvolve-se com uma certa constância. Como exemplo, na forma de redigir um documento em sua área de atuação, a forma

de redigi-lo que pode ser aprimorada, buscando meios que possam facilitar a composição do seu trabalho. Logo, percebemos que a carreira do secretário é pautada por constantes mudanças e adaptações no decorrer dos anos.

Sob a perspectiva de Neiva e D'Elia (2009, p. 62), o profissional de secretariado executivo desempenha um papel fundamental de “agente facilitador dos relacionamentos e processos de trabalho, ele interage, permanentemente, no sentido vertical e horizontal do ambiente organizacional”. Além disso, o secretário faz a intermediação da comunicação entre a empresa e os seus clientes, tanto internos como externos. É nesse ambiente que o profissional procura manter-se antenado com as ações que acontecem ao seu redor, gerindo e selecionando as informações que estejam sob a sua responsabilidade, como os documentos, e-mail, telefonemas e agenda do executivo.

Essa funcionalidade torna o profissional de secretariado essencial nas organizações. Como é reiterado por Nonato Júnior (2009),

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

Concomitantemente, o profissional de Secretariado Executivo poderá atuar em níveis hierárquicos mais elevados de uma organização, conforme as amplitudes das suas habilidades e competências. Dessa forma, espera-se do secretário o papel de agente facilitador dos processos nas organizações. Além disso, o profissional é visto como um agente de mudanças dentro das organizações, devido a sua função de poder propiciar a gestão de informações e a sua habilidade de comunicação dentro da esfera empresarial.

No que tange essa funcionalidade do profissional de secretariado poder comunicar-se, transitar na organização em todos os níveis hierárquicos, atuando diretamente com a gerência, estando ao lado dos seus chefes e líderes. Além de ter contato com os clientes tanto internos quanto externos. Isso possibilita que o profissional esteja naturalmente envolvido nos possíveis conflitos organizacionais, devendo contribuir para amenizar seus impactos negativos. É nesse momento que o secretário executivo auxilia na gestão de conflitos, tomando o papel de mediador.

Diante disso,

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

O surgimento de tais conflitos organizacionais origina-se por diversos fatores, sendo eles em sua maioria: a diversidade cultural, o etnocentrismo, falta de comunicação ou uma comunicação equivocada, percepções distintas, liderar e ou gerenciar de forma errônea. Concomitantemente, constata-se que esses caracteres que afloram o conflito organizacional têm relação com as atividades secretariais desenvolvidas pelas competências comportamentais, tais como a criatividade, ética, trabalho em equipe, liderança, flexibilidade, comunicação, relacionamento interpessoal e negociação.

Conforme Machado e Terra (2011), exaltam esse perfil flexível do secretário como sendo fundamental para o gerenciamento de conflitos, “o Secretário Executivo, devido à natureza interativa de sua função, tem um grande material de análise comportamental em mão, que poderá auxiliá-lo no processo de flexibilização: o contato pessoal”. Esse comportamento profissional do secretário executivo contribui de forma assertiva na administração dos conflitos.

Observa-se que se tratando de estratégias para solucionar alguma situação de conflito, independente do seu nível ou tipo do conflito, a primeira ação a realizar é de tomar uma atitude. No entanto, para desenvolver uma excelente administração de conflitos é necessário adotar certas atitudes. De acordo com Mazulo e Liendo (2010) é recomendado o profissional acatar: “equilíbrio emocional, ética, empreendedorismo, negociação, empatia, sensatez, discernimento, comunicação clara e flexibilidade”.

Nesse contexto, um dos estilos de gerenciamento de conflitos que o secretário poderá adotar é: colaboração. Na colaboração o indivíduo procura desempenhar seu trabalho com a outra pessoa, tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça os interesses de ambas as partes, conforme ressalta Thomas (1992 *apud* SILVA, 2019, p. 33).

Outro estilo de gestão de conflitos que o secretário poderá adotar é o de negociação e mediação de conflitos. Conforme mostra o estudo de Nascimento (2015), o profissional de secretariado conduz um “diálogo aberto entre os grupos organizacionais, reduzindo a distância e divergência entre a comunicação e a dissolução de problemas”. Além disso, as estratégias para solucionar os conflitos organizacionais devem procurar resolver as diferenças com propostas de soluções que satisfaça ambas as partes, com controle emocional e ética profissional.

5. METODOLOGIA

Para compreender o estudo sobre quais habilidades do perfil do profissional de secretariado executivo são mais utilizadas para desempenhar a gestão de conflitos organizacionais, utilizou-se diversos procedimentos científicos. Conforme considera Gil (1991, p.19): “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Destarte, a metodologia consiste em estudar, compreender e avaliar os diversos métodos que existem para o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica, “a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14)

Dessa forma, para melhor compreensão sobre o campo da pesquisa e suas atividades, Minayo (1993, p.23) considera como pesquisa,

atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Portanto, para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, foi necessário a utilização de procedimentos metodológicos, através da metodologia quanti-quali, exploratória e descritiva. Esses métodos, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 26) “esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade”. Sobre esse viés, o método adotado foi o método dedutivo, que segundo a perspectiva de Lakatos (2009, p. 53) “trata-se de um processo mental por intermédio do qual, se parte de uma situação genérica, ou seja, de dados gerais, para inferir uma situação particular”.

A abordagem aplicada para responder à problemática estabelecida foi do tipo quanti-quali, segundo Minayo e Sanches (1993, p. 247), esclarecem em seus estudos que “a relação entre quantitativo e qualitativo não podem ser pensadas como oposição de contrariedade, esse tipo de abordagem se complementam”. Proporcionando uma ampla abrangência de informações quando utilizada em um projeto de pesquisa. Dessa forma, visamos traduzir e interpretar os resultados adquiridos no instrumento para a coleta de dados da pesquisa.

A pesquisa classifica-se como exploratória, visto que o caráter exploratório nesta pesquisa é afluído pelo fato de trabalhar com o ambiente de significações, motivações, crenças e valores do Secretário no ambiente organizacional, além de proporcionar um desenvolvimento maior, em relação à captura de várias informações, a respeito do tema que foi investigado.

Gil (2008, p. 27), aborda sobre a finalidade da pesquisa exploratória como sendo, “principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. A pesquisa classifica-se também como pesquisa descritiva, que tem como objetivo mostrar as características de certa população ou ação praticada por esta população. Como Gil (2002, p. 42) afirma que,

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, análise documental, revistas científicas e artigos acadêmicos. Ao desenvolver a pesquisa bibliográfica adotamos uso de leitura seletiva, procurando materiais como artigos acadêmicos, livros e sites que estejam concernentes aos nossos objetivos, com autores referências da área pesquisada. Selecionando informações que apresentem dados com palavras chaves, como: secretariado executivo, gestão de conflitos e competências do perfil do secretariado executivo.

Para realizar esse levantamento de dados, foi aplicado um questionário por meio da plataforma do *Google forms*. Uma vez que as respostas são coletadas através deste formulário, no qual é permitido a visualização em tempo real dos resultados. É obtido um resumo das respostas em gráficos e tabelas. Além disso, é possível filtrar e segmentar as respostas de acordo com as alternativas aplicadas no formulário para obter uma ótica mais detalhada dos dados. Dessa forma, é possível compreender as respostas coletadas e identificar tendências e padrões nos dados.

O levantamento de dados aplicado como questionário através do *Google forms*, buscou alcançar profissionais graduados atuantes da área de secretariado executivo, de todas as idades e ambos os sexos, do Estado de Pernambuco, na cidade de Recife, tendo como foco os Secretários da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Foram coletados dados para o entendimento da problemática em questão, que se refere às habilidades utilizadas para realizar a gestão de conflitos de acordo com o perfil do profissional de secretariado executivo.

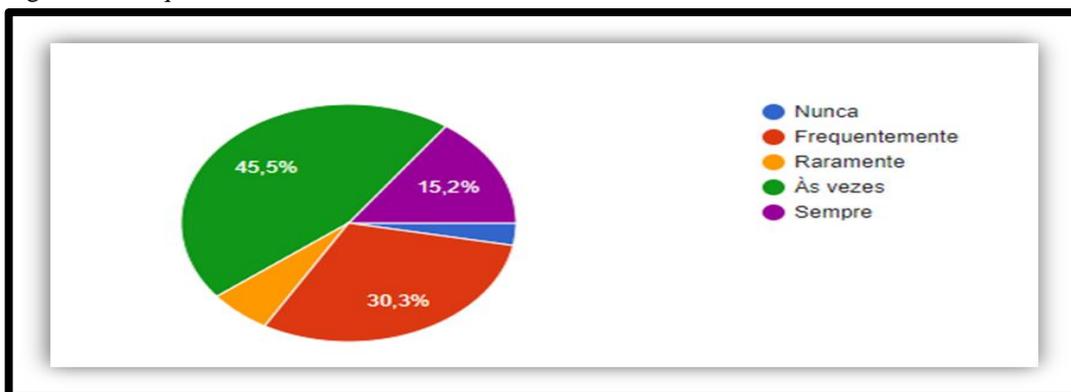
Analisando a opinião da população de secretariado executivo, com o objetivo de obter dados acerca da vivência destes profissionais que atuam na área secretarial, com o fito de conhecer se os secretários já atuaram na gestão de conflitos e como percebem esse impasse no ambiente de trabalho. A partir desses dados foi realizada uma análise das competências e habilidades do perfil do secretariado executivo que são mais utilizadas para o desenvolvimento da gestão de conflitos.

6. ANÁLISE DE DADOS

Quanto ao perfil dos sujeitos participantes da pesquisa aplicada através do questionário, dos 33 sujeitos, 9 são do gênero masculino e 24 do gênero feminino. A faixa etária tem como predominância maior participantes de até 25 anos, logo em seguida o perfil de mais 37 anos tem o segundo maior percentual.

Em relação a percepção sobre o conhecimento de possíveis conflitos no cotidiano organizacional, obteve que (45,5%) percebem às vezes o conflito, (30,3%) percebem com frequência o conflito e (15,2%) percebem sempre a presença de conflitos no ambiente empresarial. Por essa perspectiva, percebe-se que os conflitos estão presentes no cotidiano dos secretários, podendo ser notado em qualquer outro ambiente, corroborando o que aborda Berg (2012), que o conflito é inevitável e pode ser percebido em qualquer ambiente, conforme Figura 1 – Frequência dos conflitos.

Figura 1 – Frequência dos conflitos.

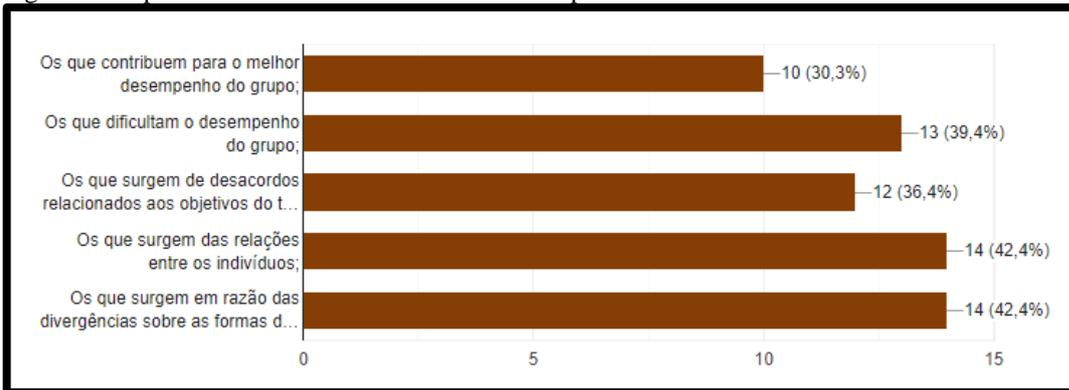


Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Outrossim, o questionário buscou levantar a respeito dos conflitos organizacionais e quais são os tipos existentes numa rotina de trabalho do Profissional de Secretariado Executivo. A respeito de qual tipo de conflito ocorre no trabalho, os que surgem das relações entre

indivíduos e os que surgem em razão das divergências sobre as formas de executar as atividades, tiveram o mesmo percentual de resposta que foi de (42,4%). Conforme a Figura 2 que expõe sobre quais tipos de conflitos estão presentes no ambiente de trabalho, essa finalidade foi abordada pela questão 4, com o foco em investigar qual tipo de conflito ocorre no ambiente de trabalho.

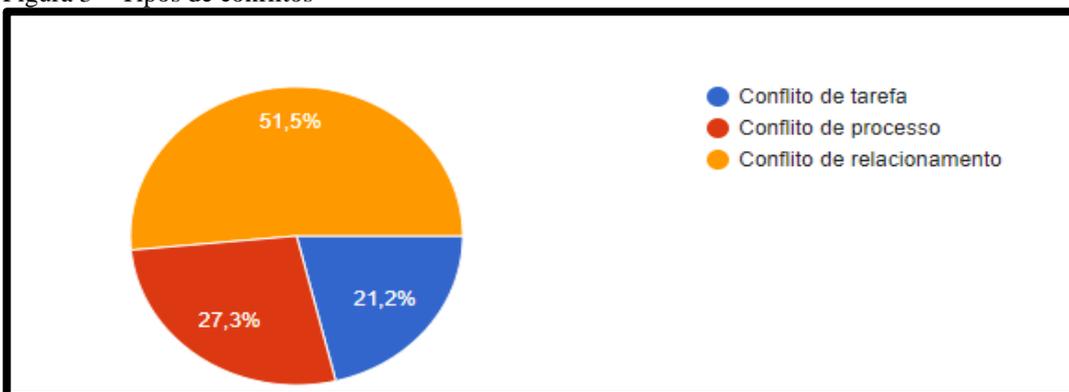
Figura 2 – Tipos de conflitos existentes no ambiente profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Sobre os tipos de conflitos que os profissionais já presenciaram, na Questão 13 teve como objetivo identificar qual estilo de conflito é mais recorrente na organização. Assim, na Figura 3 apresenta-se os dados que foram identificados.

Figura 3 – Tipos de conflitos

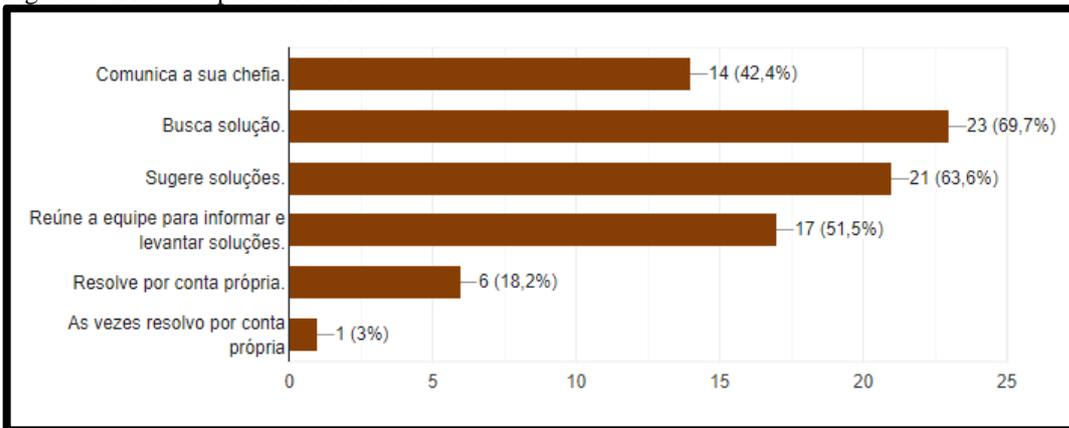


Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Nota-se que o conflito de relacionamento teve o percentual de (51,5%) das respostas, conforme tratado por Robbins (2009), que esse estilo de conflito reflete nas relações interpessoais entre os profissionais da organização. Devido às diferenças de personalidade, estilo, crenças, valores, serem a origem do conflito. Já o conflito de processo, que representa (27,3%) das respostas obtidas tem a sua origem na forma de como o trabalho é realizado.

Segundo os participantes, ao perceber um conflito o profissional deveria tomar tais atitudes, como: “buscar soluções, sugerir soluções, reunir a equipe para informar e levantar soluções e comunicar a chefia”. Na Figura 4 é retratado sobre quais atitudes devem ser desempenhadas para solucionar conflitos organizacionais.

Figura 4 – Atitudes para solucionar conflitos

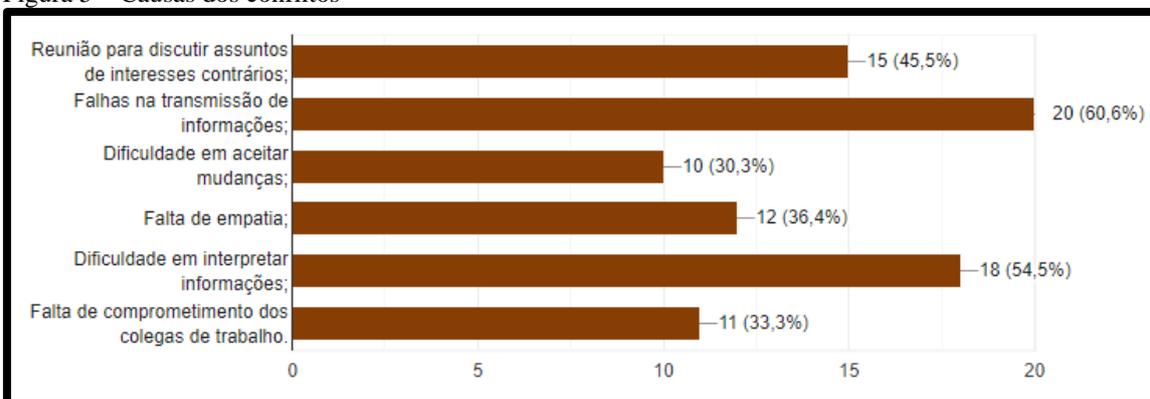


Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

É evidente que as atitudes de resolver o conflito por conta própria e resolver as vezes por conta própria, foram as alternativas menos votadas pelos participantes, visto que são práticas menos aconselháveis de executar.

Além disso, o público participante alegou que no seu ambiente de trabalho os conflitos sucedem por haver falhas na transmissão de informações, da dificuldade para interpretar essas informações e em reuniões, no qual eram discutidos assuntos contrários que divergiam dos interesses individuais de cada participante. A Figura 5 apresenta essas origens dos conflitos no ambiente de atuação profissional.

Figura 5 – Causas dos conflitos

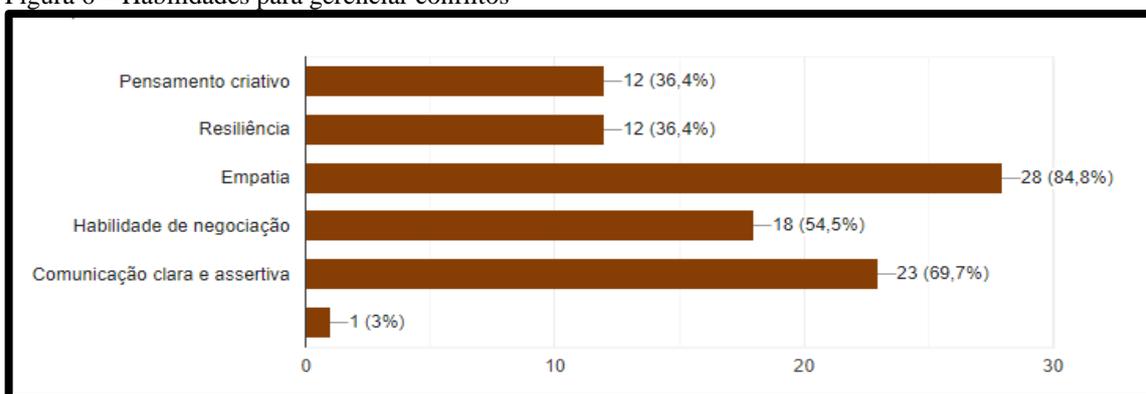


Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

No que tange o gerenciamento de conflitos no cotidiano organizacional, os participantes falam que gerir conflitos faz parte da sua rotina, e que este gerenciamento se dá através de gerir conflitos entre os funcionários. Sobre o Profissional de Secretariado Executivo, as competências concernentes ao seu perfil curricular voltada para gestão de conflitos, obteve como resultado que as competências de gestão de informação e gestão de pessoas tiveram uma maior predominância, seguido das competências comportamental e gerencial.

Para resolver os conflitos de forma eficaz, por meio da questão 9 descreve-se quais habilidades os profissionais de secretariado executivo devem possuir para atuar na gestão de conflitos, tais como: empatia, comunicação clara e assertiva e habilidade de negociação. Foram as alternativas mais votadas pelos participantes, conforme é exemplificado na Figura 6.

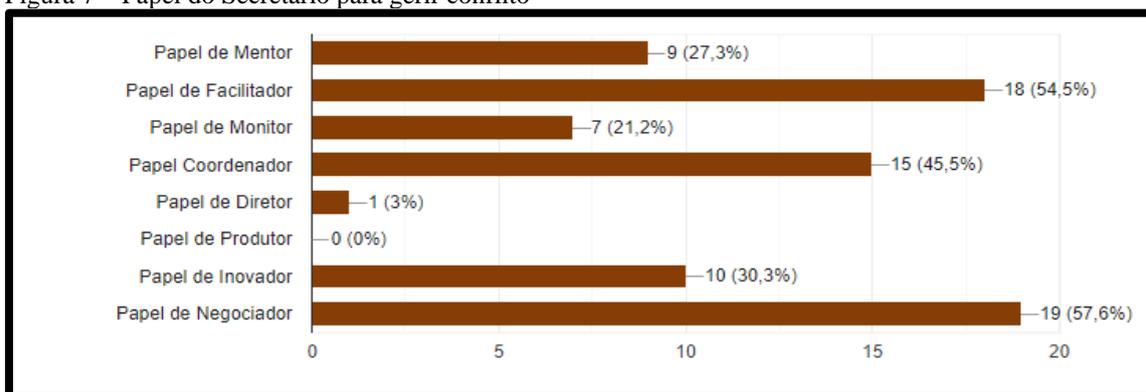
Figura 6 – Habilidades para gerenciar conflitos



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Na inserção dos profissionais de Secretariado Executivo na área de gestão de conflitos é necessário que o profissional apresente ter o papel de facilitador, como demonstra Barros, Silva e Ferreira (2016). Neste papel o secretário desenvolve as competências de construção de equipes, processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos. Na Figura 7 é apresentado o resultado obtido na pesquisa, a respeito de qual papel o secretário necessita para gerir conflitos.

Figura 7 – Papel do Secretário para gerir conflito



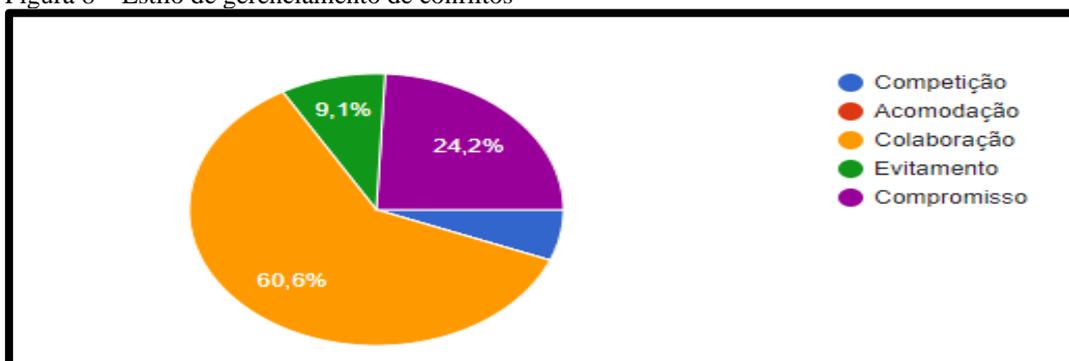
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Seguindo por esse viés, na questão 10 teve o objetivo de identificar como os profissionais de secretariado executivo realizam a gestão de conflitos numa organização. Os participantes acreditam que para o profissional de Secretariado Executivo executar a gestão de conflitos dentro de uma organização é necessário “reconhecer que errou, caso você mesmo tenha provocado o conflito, ter proatividade para tomar iniciativa e tentar resolver um possível conflito”. Além de ser imparcial caso a única solução para resolver um conflito mexa com os interesses pessoais de algum indivíduo, ao qual você tenha afinidade, separando sempre o pessoal do profissional e o mais importante gerenciar as emoções.

O secretário executivo, como “mediador de toda informação da organização e o principal elo entre os setores, diante de conflitos, deve aprender a ouvir e se comunicar com clareza e principalmente ter empatia ao receber as informações”, é relatado por outro participante. Além de outros relatos, como manter uma “boa comunicação, dando espaço para que todos possam contribuir com novas ideias para o crescimento da instituição”, ter habilidade de negociação e buscar compreender o conflito para que possa negociá-lo de forma clara e assertiva.

Para gerir os conflitos organizacionais, a questão 12 especifica qual o método de gerenciamento que o secretário adotaria para solucionar um determinado conflito. Dessa maneira, apresenta-se na Figura 8, o resultado obtido com o percentual de (60,6%), o estilo de colaboração.

Figura 8 – Estilo de gerenciamento de conflitos



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Percebe-se que a opção escolhida foi o estilo de gerenciamento de conflitos por Colaboração, devido ao fato desse estilo ter uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa. Ademais, o indivíduo procura desempenhar seu trabalho com a outra pessoa, visando encontrar uma solução que satisfaça os interesses de ambas as partes. Obtendo uma resolução de conflitos ganha-ganha, quando ambas as partes encontram uma solução benéfica, conforme ressalta Chiavenato (2003, p. 470).

Por fim, na questão 14 demonstrou que é de grande importância que o profissional de secretariado executivo saiba gerir conflitos organizacionais, proporcionando um diferencial para este perfil. Como profissional que faz uma ponte entre os gestores, conseqüentemente tem o poder de decisão, assim como lidar com diversas situações, com o fito de conduzi-las a um objetivo comum entre as partes envolvidas. Além de ser um agente facilitador na área de sua atuação para poder gerir conflitos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu entender quais habilidades e competências o profissional de secretariado executivo pode utilizar na rotina secretarial para desempenhar a gestão de conflitos organizacionais a partir da metodologia qualitativa, exploratória e descritiva.

Para se atingir uma compreensão de quais competências o Secretário utiliza na sua atuação num ambiente organizacional no qual ocorra conflitos, definiu-se três objetivos específicos. O primeiro foi identificar como o secretário percebe o conflito. Com os resultados inferimos que o profissional de secretariado executivo pode perceber conflitos através da observação de comportamentos e interações entre os colaboradores. Eles podem notar quando há um aumento de tensão entre as pessoas, ou quando há uma queda na produtividade e na eficácia da equipe. O profissional também pode perceber conflitos quando há falta de

comunicação ou quando há um clima de negatividade no ambiente de trabalho. Em suma, o profissional de secretariado executivo é formado para perceber e gerenciar conflitos em um ambiente de trabalho. Eles são responsáveis por manter um ambiente de trabalho harmonioso, onde todos os colaboradores possam trabalhar efetivamente em equipe para alcançar os objetivos da empresa.

O segundo foi descrever como o profissional executa a gestão de conflitos na organização. A análise permitiu concluir que o secretário executa a gestão de conflitos participando de processos que são etapas para atingir os resultados planejados, mediando recursos para obter resultados. Tendo uma visão abrangente da situação como um todo, olhando todas as partes envolvidas, para ter clareza nas decisões. Harmonizando o ambiente, para que todos ali presentes possam desenvolver suas atividades de forma precisa e eficaz. Mantendo uma boa comunicação, dando espaço para que todos possam contribuir com novas ideias para o crescimento da instituição.

O último objetivo foi especificar quais habilidades os profissionais da área de secretariado executivo utilizam para tentar solucionar possíveis conflitos, de acordo com o seu perfil profissional. Verificou-se que os profissionais de secretariado executivo utilizam várias habilidades para solucionar possíveis conflitos no ambiente de trabalho, tais como:

Comunicação efetiva: É essencial que os secretários tenham habilidades de comunicação clara e precisa para entender o que está acontecendo e ser capaz de transmitir informações de forma assertiva para todos os envolvidos. A comunicação clara pode ajudar a esclarecer mal-entendidos e evitar conflitos futuros.

Habilidade de negociação: Os secretários muitas vezes precisam negociar acordos entre partes em conflito. Eles devem ser capazes de ouvir ambas as partes, identificar interesses em comum e trabalhar com elas para chegar a um acordo que seja justo e satisfatório para todos.

Empatia: Os secretários precisam ser capazes de se colocar no lugar das pessoas envolvidas no conflito para entender seus pontos de vista e emoções. A empatia pode ajudar a reduzir a tensão e a encontrar soluções mais eficazes.

Habilidade para gerenciar o tempo: Os conflitos podem ser demorados e muitas vezes urgentes. Os secretários precisam ser capazes de gerenciar seu tempo de forma eficaz para dar atenção suficiente ao conflito sem deixar de lado suas outras responsabilidades.

Habilidade para trabalhar sob pressão: Os conflitos podem ser estressantes, e os secretários precisam ser capazes de lidar com o estresse e manter a calma sob pressão.

Pensamento crítico: Os secretários precisam ser capazes de avaliar as informações disponíveis, identificar a raiz do problema e desenvolver soluções criativas e eficazes para resolver o conflito.

Essas habilidades são fundamentais para os profissionais de secretariado gerenciarem conflitos no ambiente de trabalho de forma eficaz e profissional.

Com isso, a hipótese do trabalho de que os conflitos estão sempre presentes no cotidiano do mundo organizacional, sendo percebido em qualquer ambiente onde os indivíduos estiverem e o secretário executivo ser peça fundamental para gestão desses conflitos, confirmou-se pelos conhecimentos técnicos e habilidade desse profissional fazerem a diferença de forma exacerbada no âmbito corporativo.

O secretário executivo gerencia uma ampla variedade de situações em um ambiente de trabalho. Eles possuem conhecimento e habilidades em áreas como comunicação, resolução de problemas e gerenciamento de conflitos. Destarte, o secretário executivo é uma figura neutra dentro do ambiente de trabalho. Eles não têm interesse pessoal nas questões que estão em disputa e, portanto, podem avaliar o conflito de forma objetiva e imparcial. Na maioria das vezes, têm acesso a informações importantes que podem ajudar na resolução do conflito. Podem ter informações sobre as políticas da empresa, as expectativas da gerência ou informações sobre as partes envolvidas. Ademais, é importante ressaltar o papel de facilitador que o secretário tem de conduzir reuniões e de encorajar uma comunicação aberta e honesta entre as partes envolvidas. Quando há conflitos, o secretário executivo trabalha para resolver a situação de forma a atender os interesses da empresa como um todo.

Sendo assim, as habilidades que constam no perfil do profissional de secretariado executivo são comumente utilizadas para gerenciar possíveis conflitos organizacionais são:

Habilidade de comunicação: O secretário executivo deve possuir habilidades avançadas de comunicação para se comunicar de maneira clara e eficaz com todas as partes envolvidas no conflito.

Habilidade de negociação: O secretário executivo deve ser capaz de negociar com habilidade e confiança para chegar a uma solução satisfatória para ambas as partes.

Habilidade de empatia: O secretário executivo deve ser capaz de entender as emoções e perspectivas de todas as partes envolvidas no conflito e agir de maneira empática para ajudar a resolver a situação.

Habilidade de liderança: O secretário executivo deve ser capaz de liderar uma equipe ou uma reunião para encontrar soluções eficazes para o conflito.

Habilidade de resolução de problemas: O secretário executivo deve ter habilidades avançadas de resolução de problemas para identificar as causas do conflito e encontrar soluções eficazes para resolvê-lo.

Habilidade de organização: O secretário executivo deve ser capaz de organizar e coordenar as partes envolvidas no conflito para chegar a uma solução satisfatória.

Essas habilidades são essenciais para gerenciar conflitos organizacionais e ajudar as empresas a manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. O secretariado executivo deve estar sempre atualizado com essas habilidades e ser capaz de aplicá-las de maneira eficaz em situações de conflito.

Os instrumentos de coleta dos dados através do questionário específico permitiram avaliar as competências e habilidades dos secretários executivos em relação à gestão de conflitos. Por tal análise, podemos entender que o secretário executivo além de peça fundamental para gerenciar os impasses organizacionais, também é a chave para a resolução desses conflitos, devido ao seu conhecimento técnico, neutralidade, acesso a informações, habilidades de facilitação de diálogos e foco no objetivo da empresa. De forma concisa, a habilidade de gerenciar conflitos é um grande diferencial para um profissional de secretariado executivo. Um profissional de secretariado executivo que sabe gerenciar conflitos efetivamente pode ajudar a manter a harmonia no ambiente de trabalho e melhorar as relações interpessoais, o que pode resultar em maior produtividade e satisfação no trabalho.

Por tal ótica, a habilidade de gerenciar conflitos é um grande diferencial para os profissionais de secretariado executivo, que muitas vezes atuam como intermediários entre diversas partes interessadas em uma organização.

Em pesquisas futuras, pode-se:

Explorar as barreiras que impedem os profissionais de secretariado executivo de lidar com conflitos de forma efetiva e desenvolver soluções para superá-las.

Investigar o papel das tecnologias de comunicação, como e-mail, chat e videoconferência, na gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

Analisar a efetividade de diferentes estratégias de treinamento e capacitação para desenvolver habilidades de gestão de conflitos nos profissionais de secretariado executivo.

Comparar as práticas de gestão de conflitos em diferentes contextos organizacionais e culturais, a fim de identificar melhores práticas que possam ser aplicadas em diferentes contextos.

8. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 470.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORDEIRO, Roselaine de Lima; GIOTTO, Olivo Tiago. Competências complementares: secretário executivo e administrador, **Secretariado Executivo em Revista.** Passo Fundo – RS, Vol.5, p. 13-27, 2009. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1776/1656>. Acesso em: 14 dez. 2022.

BEUREN, I. M (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008, p. 92.

BRASIL. **Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 6 dez. 2022.

BRASIL. **Lei Federal n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996:** Altera a redação dos incisos [...] da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19261.htm#:~:text=3%C2%BA%20C3%89%20assegurado%20o%20direito,data%20da%20vig%C3%Aancia%20desta%20Lei.&text=Par%C3%A1grafo%20C3%BAnico.. Publicado no DOU, 11 jan. 1996. Acesso em: 12 nov. 2022.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia.** 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2012.

DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos Especiais em Técnicas de Secretariado.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

DURANTE, Daniela Giaretta; SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos; DALPAZ, Roberta Aparecida Borges Brito. **Gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial.** In: Anais do 1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. Toledo – PR. Unioeste – Campus de Toledo. 04, 05 e 06 de nov. 2010. Disponível em: <https://abpsec.com.br/abpsec/?mdocs-file=3757>. Acesso em: 19 nov. de 2022.

FARIAS, Luana de. Conflitos no cotidiano secretarial. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, p. 99-106, v. 5. 2009. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1781>>. Acesso em: 14 dez. 2022.

GARCIA, E. V. **Noções fundamentais para a secretária.** 2ª ed. São Paulo: Summus, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 19.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 42.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 27.

KLAUS, V.; BÍSCOLI, F. Comunicação e Gerenciamento de Conflitos na Profissão de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, v. 8, n. 8, 2012. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/5928/4504>. Acesso em: 18 dez. 2022.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 53.

MACHADO, Fernanda Harmitt; TERRA, Elisandréia Fontana. O Secretário Executivo e a Flexibilidade Comportamental no Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.105-120, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/61/110>. Acesso em: 22 dez. 2022.

MAZULO, Roseli; LIENDO, Sandra. **Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira**. 1ª ed. São Paulo: Senac, 2010.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVO, Luis Carlos Cancellier. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**. São Paulo. v. 3, n. 1, p. 30 - 53, jan./jun. 2012. Disponível em: < <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/62/pdf>>. Acesso em 20 ago. 2022.

NASCIMENTO, Helton Ferreira. O Secretário Executivo como mediador de conflitos. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 14, n. 1, 2015. DOI: 10.48075/revex.v14i1.10505. Disponível em: <https://e-vesta.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/10505>. Acesso em: 02 jan. 2023.

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: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Gest%C3%A3o-do-Capital-Humano.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassen Mohamed El. **Administração de Conflitos**. São Paulo: Coleção Gestão Empresarial, 2006, p. 48.

NATALENSE, M. L. C. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: IOB, 1995.

NATALENSE, M. L. C. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2ª ed. São Paulo: IOB, p. 31 - 166, 2009.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009, p. 203.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, p. 14 - 26.

SILVA, Liliane de Souza Vieira da. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação**. Indaial: Uniasselvi, 2019, p. 33. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=38054>. Acesso em: 30 out. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 326. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 28 out de 2022.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, p. 327.