



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

FELIPE SANTOS DE JESUS
CARLOS FRANKLIN SOUTO OLIVEIRA

**A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL, MEDIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Recife
2023

FELIPE SANTOS DE JESUS
CARLOS FRANKLIN SOUTO OLIVEIRA

**A atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, mediação e
resolução de conflitos**

Artigo apresentado à Graduação em
Secretariado Executivo da
Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel
em Turismo.

Orientador: Profº. Dr. Maria Christianni Coutinho Marçal

Recife
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Jesus, Felipe Santos de.

A atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, mediação e resolução de conflitos / Felipe Santos de Jesus, Carlos Franklin Souto Oliveira. - Recife, 2023. 25 p.

Orientador(a): Maria Christianni Coutinho Marçal

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Secretariado Executivo Bacharelado, 2023.

1. Secretariado Executivo. 2. Comunicação Organizacional. 3. Mediação e Resolução de conflitos. I. Felipe santos de Jesus, Carlos Franklin Souto Oliveira. II. Marçal, Maria Christianni Coutinho. (Orientação). III. Título.

650 CDD (22.ed.)

FELIPE SANTOS DE JESUS
CARLOS FRANKLIN SOUTO OLIVEIRA

**A atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, mediação e
resolução de conflitos**

Artigo apresentado à Graduação em
Secretariado Executivo da
Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel
em Turismo.

Aprovado em: 27/04/2023

BANCA EXAMINADORA

___ Prof^o. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva
(Examinador Externo) Universidade Federal de
Pernambuco

___ Prof^o. Dr. Louis Guillaume Théodore Bueno Santos Martins
(Examinador Interno) Universidade Federal de
Pernambuco

___ Prof^o. Dr. Maria Christianni Coutinho Marçal (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Recife
2023

A atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, mediação e resolução de conflitos

The executive secretary's performance in organizational communication, mediation, and conflict resolution

Felipe Santos de Jesus ¹

Carlos Franklin Souto Oliveira ²

Maria Christianni Coutinho Marçal ³

RESUMO

O novo perfil do profissional em Secretariado Executivo, assim como a sua atuação contemporânea, tem alcançado amplitude relevante no âmbito corporativo. Isso se dá em função da criatividade, inovação e adaptabilidade no meio organizacional. E, também, as suas novas habilidades em mediação, comunicação e resolução de conflitos. O estudo traz luz sobre as seguintes perguntas: como se dá a atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, mediação e resolução de conflitos? Tal atuação contribui para as organizações? No que diz respeito ao aporte teórico, a pesquisa abordou autores como Silva et al. (2012), Ártico e Cantarotti (2013), Nonato Junior (2009), Chiavenato (2004). Quanto ao procedimento metodológico, foram utilizados autores como Gil (2002), Gressler (2004), Lakatos (2009), entre outros. O estudo é dedutivo e exploratório. Ademais, conta com um questionário, com perguntas híbridas, para obter informações estatísticas (quantitativa), como também dinâmicas e complexas (qualitativa). Com os dados obtidos, pode-se perceber que o(a) secretário(a) desenvolveu habilidades de negociação baseada em solução assertiva que contribui diretamente na mediação e resolução de conflitos. Além do que, o profissional adquiriu mais destaque e importância ao atuar como agente mediador e/ou facilitador, além da versatilidade e assertividade desse novo perfil que atua resolvendo conflitos por meio da comunicação organizacional.

Palavras-Chave: Secretário Executivo. Comunicação Organizacional. Mediação e Resolução de conflitos.

¹ Graduado em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

² Graduando em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

³ Doutora em Administração e Professora do Departamento de Ciências Administrativas e Professora do curso de Secretariado Executivo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

ABSTRACT

The new profile of the professional in the Executive Secretariat, as well as his contemporary performance, has reached relevant amplitude in the corporate scope. This is due to creativity, innovation, and adaptability in the organizational environment. And, also, as your new skills in mediation, communication, and conflict resolution. The study sheds light on the following questions: How does the secretary work in organizational communication, mediation, and conflict resolution? Does such action contribute to organizations? With regard to the theoretical contribution, the research addressed authors such as Silva et al. (2012), Ártico and Cantarotti (2013), Nonato Junior (2009), and Chiavenato (2004). As for the methodological procedure, authors such as Gil (2002), Gressler (2004), and Lakatos (2009), among others, were used. The study is deductive and exploratory. In addition, it has a guide, with hybrid questions, to obtain statistical (quantitative) information and dynamic and complex (qualitative) information. The data obtained shows that the secretary has developed negotiation skills based on a proactive solution that directly contributes to the mediation and resolution of conflicts. In addition, the professional acquired more prominence and importance when acting as a mediating and/or facilitating agent, in addition to the versatility and assertiveness of this new profile that works resolving conflicts through organizational communication.

Keywords: Executive Secretary. Organizational communication. Mediation and Conflict Resolution.

1 INTRODUÇÃO

Desde o princípio, o profissional de Secretariado Executivo permeou várias áreas de atuação e do conhecimento como por exemplo indústrias, comércio, prestação de serviços, entre outras para atender a demanda do mercado, que se torna cada vez mais exigente. A evolução desse profissional, se deu em função da adaptabilidade, criatividade e inovação no que se refere ao novo perfil exigido no cotidiano das organizações. Além do que, a formação acadêmica dos secretários executivos designa um profissional competente para promover e participar do processo de gestão e do desenvolvimento das organizações, aumentando a produtividade e a competitividade (BÍSCOLI, 2005).

Ademais, a formação secretarial torna-se cada vez mais ampla e difundida no que diz respeito ao contexto multidisciplinar e interdisciplinar em que o secretário executivo está sendo formado. A nova formação acadêmica em Secretariado Executivo significa formar um profissional competente para promover e participar do processo de gestão e desenvolvimento das organizações, aumentando a produtividade e a competitividade (BÍSCOLI, 2005).

Devido à globalização e os avanços tecnológicos em vários aspectos, no cenário organizacional, tal como a comunicação eficiente, eficaz e assertiva, como também a mediação de conflitos são ferramentas indispensáveis para o secretário executivo. Indiscutivelmente, a amplitude de atuação do profissional de secretariado ressalta características e habilidades de solução, negociação, comunicação, entre outras (BORTOLOTTTO e WILLERS, 2005).

Para Silva et al. (2012), salienta que o avanço da profissão de secretariado e, conseqüentemente, a modernização de seu perfil são inquestionáveis. A demanda do mercado impulsionou esse ajuste, e a literatura em secretariado apontou esse acontecimento, como também procurou observar esse fenômeno. Na contemporaneidade, o secretário é um profissional que reúne um maior número de aptidões e, portanto, mais responsabilidades dentro das organizações ao qual confirma a evolução do perfil.

De acordo com Nascimento (2015), nesse contexto global, é importante a participação de profissionais com perfil de liderança, que possam atuar como negociadores, comunicadores e mediadores de conflitos, promovendo ações que construam confiança e credibilidade entre empresários ou gestores e clientes internos e externos, permitindo o acesso às novas tendências do mercado econômico e promovendo a troca de experiências entre as empresas.

Sendo assim, o perfil do secretário executivo designa um profissional com competência para promover e participar na melhoria do processo de gestão, comunicação, resolução de conflitos e no desenvolvimento das organizações, aumentando a produtividade e a competitividade (BORTOLOTTTO e WILLERS, 2005). Tendo isso em evidencia, em conseqüente, este trabalho irá investigar a atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, como também na mediação e resolução de conflitos.

O estudo tem como objetivo levantar dados por meio de um questionário *online*, também, esquadriar fontes que fundamentam a essencialidade da comunicação e mediação de conflitos no perfil do profissional em secretariado. Sendo assim, esse trabalho irá conduzir e contribuir com os profissionais, estudantes e qualquer outro público interessado a uma reflexão a respeito do exercício secretarial e sua importância enquanto comunicador e mediador na solução e negociação entre as partes de um conflito dentro e fora das instituições.

Tendo isso em evidência, o trabalho justifica-se em função da rica contribuição do tema para profissionais e estudantes de Secretariado Executivo. Além disso, ganha relevância um estudo que tem a intenção de investigar o novo perfil secretarial e a configuração do exercício profissional enquanto comunicador e mediador de conflitos organizacionais, porque tratam-se de atribuições e habilidades voltadas para o futuro. Com base no exposto, o presente estudo tem como pergunta: como se dá a atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, mediação e resolução de conflitos no exercício da profissão? Tal atuação contribui para as organizações?

Para isso, deve-se identificar como ocorre a atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, e também, na mediação e resolução de conflitos. E, a partir disso, diagnosticar se essa atuação é relevante e contribui para o desenvolvimento organizacional. Para isso, se faz necessário: Descrever a atuação do secretário executivo enquanto comunicador e mediador de conflitos; Entender como o profissional de secretariado se posiciona enquanto comunicador e mediador de conflitos; verificar se essa atuação é relevante no exercício da profissão; observar se essa atuação contribui para o desenvolvimento das organizações.

No que diz respeito à organização, o trabalho está dividido em seções que abordam e fundamentam o perfil secretarial, comunicação organizacional, assim com a mediação e resolução de conflitos. Posteriormente, apresenta-se a metodologia optada, a análise e discussão dos dados, e, após, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O perfil do secretário executivo

Com a chegada da Era da Informação, as atribuições do secretário executivo mudaram. Ao longo das últimas décadas, o perfil do profissional de secretariado executivo sofreu muitas mudanças: antes, simplesmente desempenhava tarefas no nível operacional, agora, ele é o *staff*, gerenciando determinadas atividades da alta administração (ÁRTICO e CANTAROTTI, 2013). A partir desse advento, torna-se cogestor, empresário e conselheiro de seus gestores. Ademais, suas habilidades são mais visíveis e sua participação na empresa mais ativa e assertiva. Logo, ele se torna um facilitador e um mediador entre os funcionários e a gestão da organização, garantindo o relacionamento e a comunicação dos grupos sociais da organização (MASCARENHAS; SEPULVEDA; D'ASSUMPÇÃO, 2011).

Para Portela e Schumacher (2006), o novo perfil do secretário executivo tem preocupação com toda a empresa, como também preocupação com o que é produzido. Focado no lucro da sociedade, negociador, versátil, e com um aconselhamento proativo e assertivo. Além de trabalhar com a estratégia gerencial e ser conhecedor de teorias organizacionais.

Schumacher e Portela afirmam, como citado em Schumacher, Portela e Pereira (2010) que esse profissional detém visão generalista, com visão técnica, intelectual, relacional, social e de liderança. Ademais, ele também possui habilidades na aplicação de notícias de informação em diferentes funções gerenciais, além de pensamento crítico e estratégico, comunicação eficaz e efetiva, criatividade, iniciativa, autonomia, flexibilidade, senso ético de compreensão do ambiente social, econômico, político e cultural.

Nesse contexto, são considerados parte do perfil desse profissional, elementos que incluem uma visão técnica, conhecimentos especializados em administração, relações públicas, sociais e jurídicas e idiomas, trabalho em equipe, postura de liderança, criatividade, empreendedorismo para planejar/estratégia de negócios e flexibilidade para fazer em qualquer situação. Aqui, salienta-se ainda outras áreas consideradas importantes para o desempenho do secretário executivo: comunicação, mediação de conflitos, psicologia, TI, marketing, economia, eventos, entre outros. Em outras palavras, conhecimento amplo e/ou holístico (ÁRTICO, 2013).

Sendo assim, plausivelmente, Nonato Junior (2009), diz que o secretário executivo, procedimentalmente, migrou do domínio operacional para o

gerencial. Atualmente, o poder do secretário não se reduz às técnicas de trabalho, não atribuir ao novo secretário(a) funções de domínio gerencial equivaleria negar a todos a evolução intelectual pela qual estes profissionais passaram nas últimas décadas.

A seguir, serão apresentados princípios e definições relevantes no que se refere a comunicação dentro das organizações, assim como a resolução de conflitos e sua intermediação pelo profissional em secretariado executivo.

2.2 Comunicação organizacional

Existem vários pontos de vista sobre a noção de comunicação organizacional e, conseqüentemente, entendimentos e os vários supostos paradigmas orientam e validam tais, uns mais frutíferos, outros menos. Aqui, na perspectiva de perceber holisticamente o organizacional em sua diversidade de possibilidades e realizações. Em outras palavras, assumir este paradigma implica reconhecer que a comunicação não se limita ao perímetro dos processos organizados, autorizados, formais, à comunicação dentro da organização. (BALDISSERA, 2009).

A comunicação organizacional tem sido tratada de forma cada vez mais sistemática e profissional, quer pelo crescimento que tem adquirido na gestão das organizações, quer pela evolução dos estudos científicos na área. Nesse contexto, as empresas, o mercado e as organizações em geral começam a demandar pessoas bem preparadas, capazes de analisar, planejar e gerenciar, de forma abrangente e eficaz, suas políticas e ações sofisticadas (KUNSCH, 2006).

Tendo isso em evidência, a comunicação e a informação têm, cada vez mais, uma atribuição importante na prática da gestão no mundo globalizado. O chamado campo de estudo da comunicação empresarial tem, nas últimas décadas, um desenvolvimento conceitual e teórico, como também de práticas que permitem às empresas desenvolver suas estratégias de negócios.

No entanto, as constantes mudanças nos campos sócio-políticos econômicos e o avanço significativo das tecnologias da informação falharam no que diz respeito aos fundamentos da disciplina de negócios e permitiram o desenvolvimento de novos conhecimentos epistemológicos, teóricos, abordagens técnicas que mudam a forma como entendemos a comunicação da informação na gestão empresarial (CARDOSO, 2006).

O profissional em secretariado, como visto, evoluiu com o mercado para atender tais exigências e requisitos. Em outros termos, trata-se do secretário trabalhar a comunicação não de um ponto de vista linear simples, mas sobretudo um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades organizacionais. Ao perceber em profundidade este aspecto relacional da comunicação diária nas organizações, externa e internamente, percebe-se que o fazer secretarial sofre várias interferências condicionantes, numa complexidade até difícil de diagnosticar, devido ao volume e os diferentes tipos de comunicações existentes que operam em diferentes contextos sociais (KUNSCH, 2006).

2.3 Mediação e resolução de conflito

As disputas, em geral, podem ser entendidas como uma controvérsia entre as partes sobre algo ou algum dano causado, que pode ser caracterizado por materiais ou não. Neste caso, pode ocorrer negociação na tentativa de harmonizar as partes envolvidas, a fim de obter o melhor acordo, a fim de dissolver o conflito (NASCIMENTO, 2015). Os conflitos são inerentes à vida humana, tanto pessoal quanto profissionalmente, porque as pessoas possuem características, objetivos e interesses diferentes. Portanto, tais diferenças sempre produzem uma espécie de conflito (JUNIOR, 2014).

Chiavenato (2004), apresenta várias configurações de conflitos, destaca-se os seguintes:

- Conflitos Internos: Ocorre quando duas ou mais interpretações ocorrem em um único indivíduo;
- Conflitos entre indivíduos: Os conflitos entre indivíduos na organização são percebidos como o resultado de diferenças de personalidade;
- Conflitos entre indivíduos e grupos: o indivíduo que não concordar com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional ficará com o grupo de trabalho ou com todos;
- Conflitos entre grupos: os conflitos entre grupos são inevitáveis devido a dois fatores fundamentais da organização: competição de recursos escassos e diferentes estilos de gestão para o funcionamento eficaz dos diferentes departamentos;
- Conflitos entre organizações: Toda empresa busca dinheiro no mercado e essa competição leva as organizações ao conflito.

A evolução e adaptação do secretário executivo e sua formação acadêmica, contribuem para uma atuação efetiva no que se refere à mediação e solução de conflitos. Esse profissional responde às perspectivas de um gestor, atuando principalmente como mediador das relações harmoniosas entre aqueles relacionados à organização onde trabalha. Oferecer participação nos resultados estabelecidos pela da organização, com progressão intelectual vinculada à negociação e resolução de conflitos (NASCIMENTO, 2015).

Os métodos de resolução de conflitos podem ser subdivididos em várias formas, entre as quais distinguimos denominações como autocomposição e heterocomposição. A primeira refere-se aos métodos pelos quais as pessoas buscam soluções sem a intervenção de terceiros, e a segunda, quando deixam a solução para outra pessoa. Ao definir o melhor método para situações conflitantes no ambiente organizacional, é preciso estar atento ao histórico de cada situação.

A resistência, característica de quem defende seu ponto de vista, é comum a todos os níveis do conflito, portanto é preciso muita habilidade para administrar ou resolver situações desse tipo. Quando se trata de buscar um resultado positivo nas circunstâncias, fica ainda mais difícil chegar a um consenso, pois é necessário transformar as opiniões em algo de único e satisfatório para as partes (MOREIRA e OLIVO, 2012).

Blake e Mouton (1964) apontam estratégias determinantes de como lidar com o conflito:

- Eles podem ser evitados: a princípio, as pessoas evitam o confronto, que pode causar alguns e que foge do problema e não resolve a situação;
- Eles podem ser confrontados, aí há resultados desse confronto: ganha-perde, perde-perde e ganha-ganha;
- Podem ser desativados: quando uma das partes interrompe o conflito para economizar tempo, analisar melhor o problema e vê-lo de forma diferente.

Gerir conflitos significa encontrar soluções inovadoras voltadas para a comunicação e capacitação de equipes, redução de pessoal com responsabilidade moral e ética, eliminação de perdas e danos, considerando mais entre os grupos organizacionais. Como exemplo de profissionais aptos a

atuar neste contexto, vale citar o profissional secretário executivo, por ter patrimônio para atuar como mediador e negociador de conflitos (NASCIMENTO, 2015). A resolução do conflito é o ponto final da discussão, depende da boa vontade de todos os envolvidos na situação, da análise de um bom plano de ação planejado e da certeza de que se quer resolver o problema (RAMOS, 2013).

O secretário executivo é o principal mediador das situações na organização porque tem maior acesso aos processos, política organizacional e até mesmo funcionários individuais. Isso faz dele um elo entre a empresa, clientes, fornecedores, gestores e funcionários. Para mais, o profissional desempenha um papel importante, inclusive promovendo relacionamentos interpessoais saudáveis, criando um ambiente organizacional e fazendo com que as pessoas pensem sobre isso. Assim sendo, o secretário executivo precisa de muitas competências para que possa exercer seu papel de gestor de conflitos, motivador, intermediário, entre outros, utilizando a inteligência emocional, pois o profissional atua não apenas para a alta administração, mas para a organização como um todo (RAMOS, 2013)

Na seção seguinte, apresenta-se os métodos adotados para explorar esse fenômeno proposto pela pesquisa, afim de elucidá-lo de maneira objetiva e clara.

3 METODOLOGIA

Esse estudo é de caráter exploratório. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em uma pesquisa já elaborada, composta principalmente por livros e artigos científicos. Apesar de que quase todos os estudos são abordados por algum trabalho dessa natureza, há estudos extraídos inteiramente de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida por uma pesquisa bibliográfica.

Afim de assegurar maior confiabilidade, e no que diz respeito à constatação das inferências feitas, até aqui, por meio da bibliografia basilar do estudo, utilizou-se um questionário, em formulário Google Forms, com perguntas abertas e fechadas. Utilizar a ferramenta Google Forms possibilita resultados importantes, de maneira efetiva e otimizada. Pois, a ferramenta proporciona recursos tecnológicos que demandam menos esforço das partes

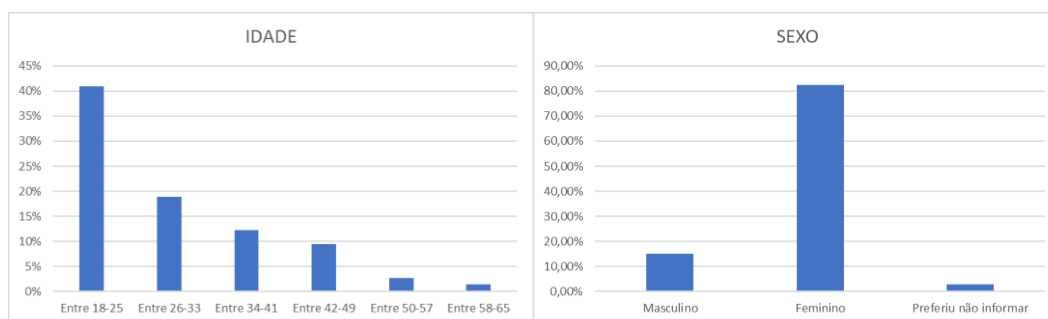
envolvidas como também maximização dos resultados (MONTEIRO e SANTOS, 2019, p.37).

A pesquisa é voltada ao próprio universo do estudo. E, no que se refere, ainda sobre a abordagem, a pesquisa será tanto qualitativa quanto quantitativa, porque ambas convergem adequadamente para a compreensão micro e macro dos objetivos estabelecidos. A pesquisa qualitativa, para Richardson (1999, p. 80), pode expor a complexidade do problema, como também apresentar as nuances entre as variáveis dinâmicas percebidas pelos grupos sociais. Além disso, proporciona análise mais aprofundada sobre o fenômeno observado. Já a pesquisa quantitativa, propõe métrica e instrumentos estatísticos na coleta e tratamento dos dados. O alvo é obter precisão no resultado, assim desviar distorções interpretativas (RICHARDSON, 1999, p. 70).

Em sequência, apresenta-se as análises e discussões dos dados obtidos com o questionário *online*.

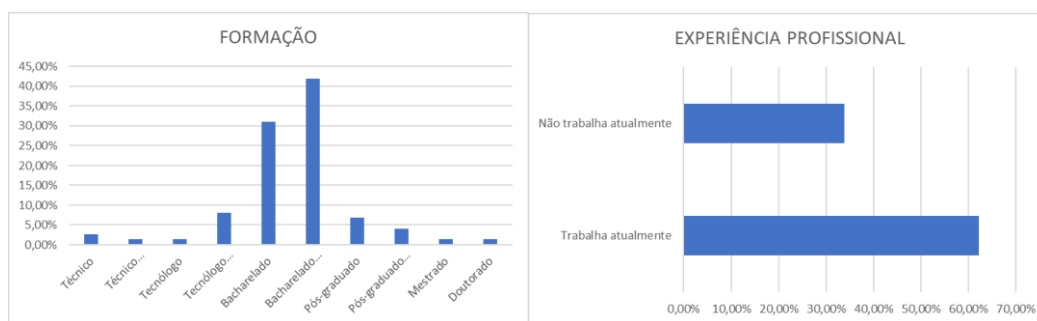
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O *link* com o questionário, para a obtenção dos dados, foi divulgado por meio de grupos de *WhatsApp*, os quais concentram-se em estudantes e/ou profissionais em Secretariado. A pesquisa durou aproximadamente 1 (uma) semana e obteve 74 respostas. Como supracitado na Metodologia, as perguntas foram abertas e fechadas a fim de abordar de maneira qualitativa e quantitativa a problemática do estudo. Para essa pesquisa, considerou-se gênero, idade, formação e experiência profissional.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No que se refere ao gênero dos entrevistados, o maior público foi do gênero feminino com mais de 80% de participação. E, no que diz respeito a idade, o público predominante tem entre 18 e 25 anos com mais de 55% dos participantes.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação a formação, 31,1% têm bacharelado completo e 41,9% têm bacharelado incompleto ou cursando. Ademais, no que abrange a experiência profissional, mais de 62% trabalham, enquanto 33,8% não trabalham até o momento da pesquisa. Após mapear e delimitar o perfil dos entrevistados, o questionário buscou compilar a descrição dos entrevistados em relação à atuação profissional dos mesmos. Tendo em vista que, as perguntas abertas não eram obrigatórias, e que nem todos os participantes trabalham, 31 pessoas das 74 responderam.

Observou-se que as 31 respostas abrangeram atividades semelhantes, como por exemplo: atendimento ao cliente; organização e assessoramento de reuniões; gestão e elaboração de documentos; organização de eventos; entre outras atividades pertinentes ao fazer secretarial. Os participantes foram questionados, também, com uma pergunta fechada, se exercem ou já exerceram funções secretariais na empresa. E, no quadro abaixo, observa-se o resultado.

Mais de 71% respondeu exercer funções secretarias, enquanto 28,4% não exercem. Pode-se inferir que isso se dá ao fato de que, aproximadamente, a mesma quantidade de pessoas não trabalha, mas podem, em algum momento, ter exercido a função anteriormente. Isso explicaria a pequena diferença entre os resultados. Com isso, pode-se perceber uma atuação secretarial nos moldes tradicionais da função. Entretanto, a continuação do questionário irá demonstrar o novo perfil ao qual o secretário(a) está inserido, pois dado o crescimento do mercado de trabalho, o(a) secretário(a) também precisou evoluir em seu desempenho profissional, deixando de ser uma atividade executora para delegar e gerenciar processos, e fazer *networking* (PAES et al, 2014).

Os participantes foram indagados se, em algum momento, lidaram com a comunicação empresarial mediante a resolução de conflitos no âmbito de trabalho. Como observado, a maioria dos participantes participaram de alguma situação conflituosa. O profissional de secretariado, inquestionavelmente, tem participado cada vez mais interligando os diferentes níveis organizacionais, o que, de maneira indiscutível, o põe em um contexto de interesses conflituosos. O secretário(a), em profundidade, tem participado na comunicação organizacional, externa e internamente, que causa interferências complexas no novo perfil do profissional (KUNSCH, 2006).

Visto isto, os participantes foram convidados a compartilhar uma situação a qual algum conflito ocorreu em seus respectivos ambientes de trabalho, e como a comunicação empresarial colaborou para saná-los. Foram coletadas 22 respostas, e entre elas, algumas situações mostraram-se mais frequentes. De acordo com as respostas, os conflitos mais recorrentes são entre colegas de trabalho e/ou entre os setores das empresas (interno), além dos conflitos externos com clientes.

Para elucidar, três respostas foram escolhidas a fim de enriquecer o debate, como visto abaixo:

Respondente 1- Conflitos causados pela rádio peão são os mais difíceis de resolver. Atuando como cogestora, preciso alinhar a comunicação com frequência para corrigir notícias falsas ou promover a paz como boatos de demissão, descrições detalhadas de brigas nas filiais, ou mesmo críticas a colegas por algum erro. Sempre que me deparo com esse tipo de situação foco em alinhar a comunicação com o time, dou feedbacks pontuais ou reforço o processo com uma reciclagem se necessário. Acredito que uma comunicação clara e empática é a chave para manter uma cultura saudável.

O **Respondente 1** apontou que os conflitos internos entre os funcionários, como boatos, notícias incorretas e críticas são frequentes e mais difíceis de sanar. Como Chiavenato (2004) aponta, conflitos entre indivíduos é resultado de diferenças de personalidade, como também de interpretação e/ou interesse. Entretanto, o respondente abordou como uma comunicação clara e empática é indispensável para uma cultura organizacional saudável.

O **Respondente 2** complementa a discussão ao compartilhar um conflito específico que ocorreu durante uma reunião:

Respondente 2- Na mediação de conflitos junto ao time e/ou clientes. Determinado momento de uma reunião

ocorreu uma discussão entre colaboradores e foi sanado a partir do momento que eu comecei a explicar a necessidade de se manter um clima organizacional sadio no ambiente da empresa, pois se não mentem, o bom relacionamento não estiver alinhado às atividades, todo o processo ocorrerá divergências. Ninguém precisa ser amigo, porém o respeito sobretudo no ambiente de trabalho é imprescindível.

Nascimento e Sayed (2002) esclarecem que para solucionar conflitos efetivamente faz-se necessário criar um ambiente afetivo, elucidar percepções, focar as necessidades coletivas e individuais, aprender com o passado e olhar para o futuro. Por fim, o **Respondente 3** compartilhou uma situação de conflito externo com clientes que também causou conflitos internos:

Respondente 3- Houve uma falha na troca de informações, o que resultou em uma postagem errada para o público, gerando conflitos internos e externos. No entanto, a partir da comunicação organizacional foi possível contornar o ocorrido por meio de um realinhamento com a equipe interna e uma nova postagem para o público externo com uma mensagem clara e objetiva que retificasse o ocorrido.

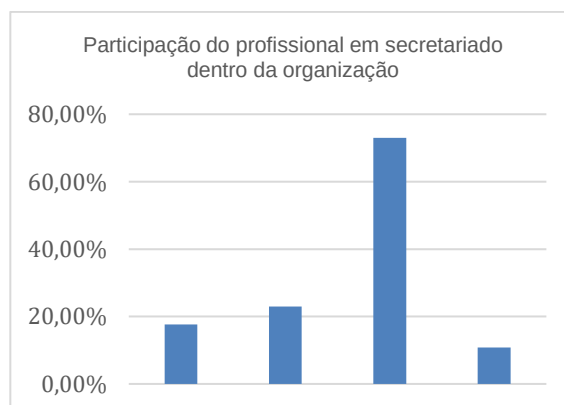
A comunicação é exemplo determinante às diferentes experiências e interpretações dos indivíduos. Quando o remetente produz uma mensagem, o destinatário poderá não perceber da mesma maneira a que foi concebida. (NASCIMENTO E SAYED, 2002). Por isso, se fará necessário esclarecer, rever, realinhar, como dito pelo respondente, para assim solucionar o problema. Ademais, o conflito entre grupos acontece fundamentado nos diferentes estilos de gestão para o funcionamento eficaz dos diferentes setores. Plausivelmente, os conflitos externos partem do mesmo pressuposto dos demais (CHIAVENATO, 2004).

Observou-se, também, motivações recorrentes para os conflitos acontecerem. De acordo com os participantes, os conflitos internos são motivados pela comunicação desalinhada como boatos, notícias internas falsas ou contraditórias, sujeitas a interpretações diversas por parte dos funcionários. Já os externos são frequentemente motivados pela falha na comunicação com o público, resultando desinformação, insatisfação e ineficácia na prestação do serviço. Todos esses pontos foram constatados com as três respostas escolhidas.

Moreira e Olivo (2012), apontam que os conflitos podem ser solucionados de muitas maneiras. As respostas evidenciaram abordagens que

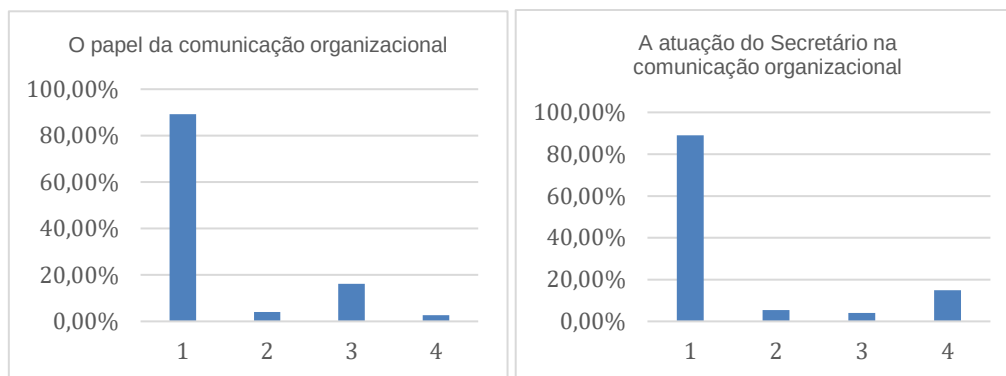
os autores denominam de autocomposição. Os envolvidos utilizaram métodos pelos quais eles mesmos buscaram soluções sem a intervenção de terceiros. Os respondentes afirmaram que interviram com uma comunicação assertiva e clara para sanar os pontos conflituosos entre as partes. Ramos (2013), acrescenta que a resolução dos problemas é o estágio final do diálogo e carece do interesse de todos para se chegar ao resultado desejado com um bom plano de ação.

Os participantes foram indagados a respeito da participação do(a) secretário(a) dentro das organizações, assim sendo, 73% responderam que o profissional participa diretamente com a alta administração, gerenciando, planejando, maximizando e otimizando processos. Além disso, participa na comunicação mediadora garantindo bom relacionamento e resolução de conflitos entre as partes. Em contra partida, apenas 10% acredita que o secretário(a) ainda participa diretamente com áreas operacionais, porque é de sua expertise histórica até a atualidade. Isso comprova a notória evolução do perfil e que ele gerencia atividades e participa da alta administração (ÁRTICO e CANTAROTTI, 2013).



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

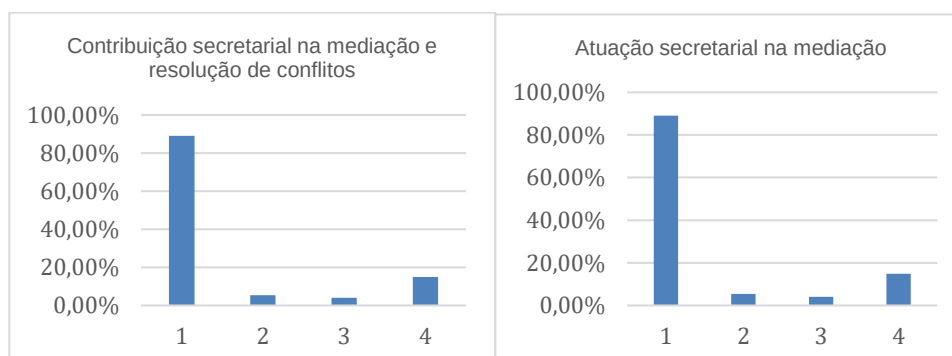
E, para isso, a comunicação é essencial. Pois, o profissional em secretariado exercerá um papel de facilitador e intermediador entre as partes. Para Cardoso (2006), a comunicação é indispensável na prática da gestão, no mundo globalizado e competitivo. E, como observado, o secretário evoluiu ao ponto de atender essas demandas (KUNSCH, 2006).



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No gráfico acima, à esquerda, mais de 89% dos participantes concordam que a comunicação exerce papel imprescindível para o funcionamento e crescimento da organização de maneira competitiva e sólida, além de integrar a participação de todos os níveis e a troca de informação. Visto isto, no gráfico à direita, mais de 86% dos respondentes percebem que o profissional em secretariado desempenha papel indispensável visto a evolução do seu perfil e sua atuação contemporânea que permeia do estratégico ao operacional. Como supracitado, o secretário(a) é facilitador, como também mediador inserido da gestão organizacional (MASCARENHAS; SEPULVEDA; D'ASSUMPÇÃO, 2011).

Neste cenário, conflitos acontecem repentinamente, o que os tornam, às vezes, imprevisíveis. Contudo, o profissional em secretariado que, como visto, atua estrategicamente, deverá fazer a tentativa de migrar da cultura do conflito à cultura do diálogo com estímulo à solução de problemas entre as partes, assim contribuindo na competitividade. Assim sendo, o secretário(a) deverá contribuir na mediação como ferramenta para resolução de conflitos.

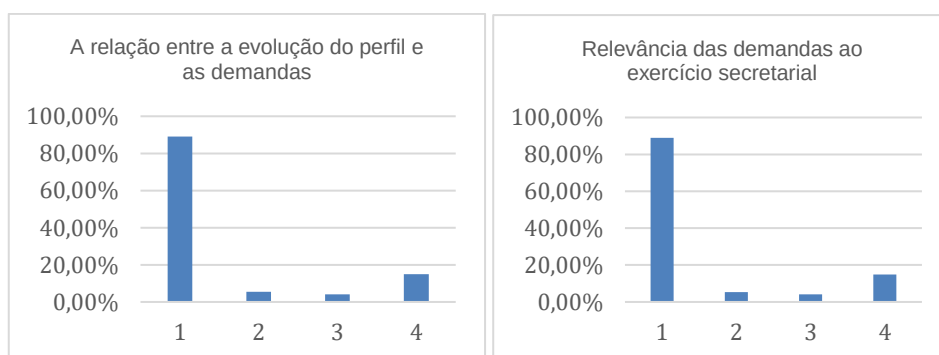


Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para entender essa realidade, o questionário buscou entender a contribuição, assim como a atuação do secretário(a) na mediação e resolução de conflitos. Como visto acima, à esquerda, 68,9% dos respondentes pontuam que o(a) secretário(a) desenvolveu habilidades de negociação baseada em solução assertiva que contribui diretamente na mediação e resolução de conflitos. Assim sendo, contribui para o crescimento organizacional.

Já para 51,4%, o profissional desenvolveu habilidades de negociação que contribuem razoavelmente na mediação e resolução de conflitos. Logo, tem impacto moderado no crescimento organizacional. Entretanto, vale salientar que 12,2% ainda pensa que o(a) secretário(a) detém poucas habilidades de negociação e contribui de maneira limitada no crescimento organizacional. Nonato Junior (2009), afirma que o profissional em secretariado migrou da atuação técnica para a gerencial, contudo, talvez, essa migração não aconteceu totalmente na percepção dos envolvidos.

No gráfico, à direita, quase 64% dos participantes responderam que a atuação do profissional se dá em função à mediação de conflitos entre indivíduos e/ou grupos, porque detém habilidades interpessoais e grupais. Ademais, mediando os demais tipos de conflitos, sejam eles internos e/ou organizacionais, pois detém profundidade acadêmica e profissional. Indubitavelmente, isso converge com a ideia de Nascimento (2015), que aponta a evolução intelectual e atuação multidisciplinar efetiva do novo perfil secretarial.



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A evolução do perfil secretarial proporcionou um conhecimento amplo e holístico do profissional dentro das empresas (ÁRTICO, 2013). A partir dessa perspectiva, o questionário abordou qual seria a relação entre a evolução do perfil secretarial e as demandas de comunicação, mediação e resolução de

conflitos. Para aproximadamente 79% dos participantes, no gráfico à esquerda, a relação é indiscutível, pois o profissional adquiriu mais destaque e importância ao atuar como agente mediador e/ou facilitador, além da versatilidade e assertividade desse novo perfil, o que fomentou a migração do domínio operacional para o gerencial. Ademais, à direita, mais de 89% concordam que o novo perfil profissional do secretário(a) adquiriu ainda mais visibilidade nas organizações com o desenvolvimento dessas novas habilidades o que as torna extremamente relevantes no exercício da função.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos objetivos gerais e específicos apresentados na introdução e na análise dos dados coletados na pesquisa exploratória, foi possível descrever e compreender como se dá a atuação do secretário executivo enquanto comunicador e mediador de conflitos nas organizações. Além disso, foi possível verificar que essa atuação é relevante e contribui para o desenvolvimento organizacional. Ademais, o profissional atua permeando todos os níveis organizacionais afirmando a contribuição no crescimento e competitividade das organizações.

Apesar da dificuldade em obter uma amostra maior de respostas para a pesquisa, e, possivelmente, não ter atingido resultados mais expressivos, os dados obtidos são significativos e permitem afirmar que a atuação do secretário executivo como mediador de conflitos é importante, crescente e deve ser valorizada dentro das organizações. Além disso, os resultados alcançados estão de acordo com as discussões teóricas realizadas por autores da área, o que reforça a validade dos resultados achados.

A pesquisa, também, permitiu responder à pergunta principal do trabalho que foi: como se dá a atuação do secretário executivo na comunicação organizacional, mediação e resolução de conflitos no exercício da profissão? Tal atuação contribui para as organizações? Os resultados encontrados evidenciam, mesmo que de maneira, talvez limitada pelos fatores supracitados, que a atuação contribui para o desenvolvimento das organizações, e contribui na maximização dos processos organizacionais, produtividade, competitividade e fortalecimento da cultura organizacional.

Dessa forma, pode-se concluir que a pesquisa exploratória cumpriu com os objetivos propostos e permitiu avançar no entendimento sobre a atuação do

secretário executivo como comunicador e mediador de conflitos nas organizações. Os dados obtidos podem contribuir para a valorização e aprimoramento dessa função profissional, além de servirem como base para novas pesquisas na área. Por fim, é importante destacar a necessidade de incentivar a participação de profissionais em pesquisas acadêmicas, de modo a ampliar a compreensão sobre o papel do secretariado executivo nas organizações.

REFERÊNCIAS

ÁRTICO, Jéssica Aparecida. **O Secretário Executivo Com Perfil De Relações Públicas**. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 4, n. 1, p 126-138, jan./jun. 2013.

ÁRTICO, Jéssica Aparecida; CANTAROTTI, Aline. **O secretário executivo no âmbito da consultoria**. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Volume 11 n.1 – janeiro/junho 2013.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Ano 6. Edição Especial - números 10 / 11. 2009.

BLAKE, Robert R. MOUTON, Jane S. O Novo Grid Gerencial. Ed. Pioneira, São Paulo, 1964.

BORTOLOTTO, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria. **Profissional de Secretariado Executivo Bilíngue**: explanação das principais características que compõem o perfil. Revista Expectativa. Toledo: edunioeste, v.4, n.4, 2005, p. 45-56.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. Rio de Janeiro 40(6):1123-44, nov./dez. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoa. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 415-427. 2004.

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

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2.ed. São Paulo: Loyola, 2004. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XHnajiTNILIC&oi=fnd&pg=PA21&dq=GRESSLER,+Lori+Alice.+Introdu%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+pesquisa:+projetos+e+relat%C3%B3rios&o)

[BR&lr=&id=XHnajiTNILIC&oi=fnd&pg=PA21&dq=GRESSLER,+Lori+Alice.+Introdu%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+pesquisa:+projetos+e+relat%C3%B3rios&o](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XHnajiTNILIC&oi=fnd&pg=PA21&dq=GRESSLER,+Lori+Alice.+Introdu%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+pesquisa:+projetos+e+relat%C3%B3rios&o)

ts=kmM9ZhWT1I&sig=275Z51xSLDRAOQLBLhGcN2hP08k#v=onepage&q=triangula%C3%A7%C3%A3o&f=false > Acesso em: 15 de abril de 2022.

BÍSCOLI, Fabiana Veloso. **Elementos Da Formação Do Secretário Executivo**. Revista Expectativa. V. 4 N. 1 (2005). DOI: <https://doi.org/10.48075/revex.v4i1.406>.

JUNIOR, Dinelson. **A importância da liderança na mediação dos conflitos organizacionais**. Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT CUC – Cuiabá. 2014. Disponível em: <<http://bdm.ufmt.br/handle/1/861>>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

KUNSCH, Margarida M. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora - p.167-190. 2006.

KUNSCH, Margarida M. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. ENDECOM 2006 – Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, 11 a 13 de maio de 2006.

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

MASCARENHAS, Marcília Helena de S.; SEPULVEDA, Fernando A. M.; D'ASSUMPÇÃO, Elisângela S. **Sistema De Gestão Integrado: A Atuação Do Secretário Executivo**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 2, n. 1, p.177-192, jan./jun. 2011.

MONTEIRO, Renata Lúcia de Souza Gaúna; SANTOS, Dayane Silva. **A utilização da ferramenta Google Forms como instrumento de avaliação do ensino na escola superior de guerra**. Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação, v. 4, n. 2, p. 27-38, 2019. Disponível em: <<https://recite.unicarioca.edu.br/rccte/index.php/rccte/article/view/72>> Acesso em: 28 fevereiro 2023.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVIO, Luis Carlos Cancellier de. **O Profissional De Secretariado Executivo Como Mediador De Conflitos**. Revista de Gestão e Secretariado, vol. 3, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 30-53. São Paulo, Brasil.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassen Mohamed El. Administração de Conflitos. In: **Gestão do Capital Humano**, volume V, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p. 47-56. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/4.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

NASCIMENTO, H. F. **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-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/10505>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

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

PAES, Raul Vitor Oliveira *et al.* **Novas Formas De Atuação Do Profissional De Secretariado Executivo**. Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo, Brasil. 2014. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641698005.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2023.

PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. **Ferramentas do Secretário Executivo**. São Paulo: Viena, 2006.

RAMOS, Nathália Ingrid Simões. **A inteligência emocional e a resolução de conflitos interpessoais no cotidiano do secretário executivo**. Fortaleza. 2013.

REIS, Edna Afonso; Reis, Ilka Afonso. **Análise Descritiva de Dados. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG**. 1. ed. Belo Horizonte/MG. 2002. Disponível em: <<http://www.est.ufmg.br/portal/arquivos/rts/rte0202.pdf>> Acesso em: 01 de maio de 2022.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMACHER, A. J.; Portela, K. C. A.; Pereira, S. A. **O profissional de secretariado executivo no mercado de consultoria organizacional**. I Encontro Nacional de Secretariado Executivo. Anais. Toledo: Unioeste. 2010.

SILVA, Joelma Soares; Barros, Conceição de Maria Pinheiro; Barbosa, Maria Flaviana Silva. **Fundamentação da Gestão Secretarial:** Um estudo bibliométrico. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 3, n. 2, p 106-126, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114> > Acesso em: 02 de maio de 2022.