

## CONFLITOS NO COTIDIANO SECRETARIAL

Luana de Farias<sup>15</sup>

**Resumo:** Conflitos são comuns nas relações interpessoais especialmente no âmbito organizacional, que reúne pessoas com experiências, valores e objetivos diferentes. Os profissionais de secretariado, por estarem ao lado dos diretores e intermediarem as negociações entre diferentes públicos (clientes, empresa, fornecedores, superiores, subordinados), têm de estar devidamente preparados para lidar com situações difíceis e imprevisíveis. Neste sentido, questiona-se sobre a habilidade de gerir conflitos: como se pode resolver um conflito? Os conflitos são de todo ruins? O secretário pode desempenhar o papel de gestor de conflitos? Então, este estudo, de caráter bibliográfico, busca elucidar a importância de os profissionais desenvolverem a habilidade de resolução de problemas de cunho relacional. Elucidamos que os conflitos são de diversas naturezas, cuja gestão consiste na percepção e utilização das formas mais indicadas de resolvê-los, isto porque podem ser solucionados de forma destrutiva ou construtiva. Destrutiva quando promovem violência, desentendimentos, constrangimentos e construtiva quando as diferenças de opiniões e os posicionamentos contrários são aproveitados para o benefício do grupo e organização, gerando aprendizagens e inovações e um ambiente de trabalho agradável, criativo e de confiança. Assim, os conflitos podem ser trabalhados de forma positiva, através da maturidade psicológica de cada um. Os profissionais de secretariado possuem papel significativo neste processo de resolução dos conflitos no âmbito das organizações.

**Palavras-chave:** Conflitos. Gestão de conflitos. Secretário executivo.

### 1 Introdução

Os conflitos nas organizações são temas constantemente abordados, já que para ocorrer um conflito basta existir pessoas e relacionamentos entre elas. Por ser um assunto bastante eminente e que pode causar prejuízos tanto institucionais quanto pessoais, é que os gestores procuram profissionais preparados para administrarem essas controvérsias. Os profissionais de secretariado, por estarem ao lado dos diretores e intermediarem as negociações entre diferentes públicos (clientes, empresa, fornecedores, superiores, subordinados), têm de estar devidamente preparados para lidar com difíceis e diferentes situações.

O perfil profissional moderno do secretário executivo contempla habilidades no trato com as pessoas haja vista que seu trabalho depende de pessoas e o resultado do seu trabalho interfere nas pessoas. Com esse entendimento, Hansen e Silva (2009, p. 77),

---

<sup>15</sup> Acadêmica do VI semestre do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF. Contato: 92357@upf.br.

discutindo a gestão secretarial sob o ponto de vista ético, destacam a importância da discricção, sigilo, respeito, capacidade de relacionamento multicultural, habilidade na resolução de problemas e gerenciamento de conflitos, na atuação dos secretários executivos.

Neste sentido, questiona-se sobre a habilidade de gerir conflitos: como se pode resolver um conflito? Os conflitos são de todo ruins? O secretário pode desempenhar o papel de gestor de conflitos? Então, este estudo busca elucidar a importância de os profissionais desenvolverem a habilidade de resolução de problemas de cunho relacional especialmente os secretários que se envolvem com vários públicos necessitando atenderem a diferentes demandas e interesses.

Este estudo, de caráter teórico, baseia-se principalmente em Nascimento e Sayed (2002) que tratam os conflitos como um dos principais problemas nas organizações, e usam então a administração de conflitos como um referencial para a boa convivência e bem estar dos membros no interior das instituições.

O texto está organizado em quatro tópicos, sendo que o primeiro corresponde a essa introdução. O segundo dedica-se a abordagem conceitual de conflito e gestão de conflitos. Causas dos conflitos e ações diante deles são discutidas no terceiro tópico. Na quarta parte são apresentadas considerações finais.

## **2 Conflitos: breve revisão conceitual**

Os conflitos existem desde o início dos tempos. Para que ocorram basta existir pessoas e relacionamentos entre elas e são necessários para o desenvolvimento da sociedade. Conforme Nascimento e Sayed, “os conflitos existem desde o início da humanidade, 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” (2002, p. 47).

O conflito consiste numa “oposição de interesses entre duas ou mais partes, cuja solução poderá surgir através de medidas de violência, negociações ou intermediação de uma terceira pessoa” (CHALVIN; EYSSETTE, 1989, p. 9). As medidas de violência, no entanto, devem ser evitadas, pois não resolvem, apenas agravam a situação fazendo com que os envolvidos tomem atitudes precipitadas e impensadas, tornando o conflito ainda maior.

A negociação, a mediação e o diálogo devem ser priorizados e quando isso ocorre o conflito adquire caráter positivo porque motiva a interação e o entendimento entre as pessoas. A negociação é a opção mais adequada de resolver o problema, assim, uma conversa amigável poderá ser estabelecida e as partes poderão escolher a melhor forma de proceder conforme o debate em questão. Mas, quando as partes buscam o consenso, e mesmo assim, não conseguem é necessária à presença de uma terceira pessoa, para que ela possa instruir e também expor a sua visão do problema para as partes envolvidas.

Os profissionais de secretariado desempenham com frequência o papel de intermediador de relações interpessoais nas organizações. Por se tratar de uma função presente nos diferentes níveis organizacionais e que exige conhecimento do todo da instituição, desde processos, políticas, até mesmo dos interesses individuais, o secretário normalmente é o que está mais próximo e possui a maior quantidade de informações para mediar a situação. Por conta disso, é comum a referência de o secretário ser o elo entre a empresa e clientes, fornecedores e empresa, superiores e subordinados, subordinados e superiores. Nas palavras de Hansen e Silva: “o secretário executivo planeja, organiza, controla e avalia os trabalhos realizados, atuando assim, como um gestor secretarial, desempenhando também a função de elo entre a administração superior e os demais setores da instituição” (2009, p. 81).

Assim, podemos dizer que os métodos utilizados para amenizar e evitar essas controvérsias podem ser utilizados pelas pessoas envolvidas no conflito, ou pelas pessoas que intermediarão nele. Também se deve ressaltar que o próprio secretário pode estar envolvido no conflito, por isso a importância da habilidade de reconhecer a situação e resolvê-la, buscando o seu bem estar e do outro.

A gestão de conflitos consiste “exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação” (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 48). Ou seja, é a estratégia escolhida que nos fará reagir de forma positiva diante do conflito, e assim, obter resultados positivos.

Os conflitos, de acordo com Nascimento e Sayed (2002), podem ser de caráter hierárquico, que são os que acontecem quando um superior não tem sua autoridade reconhecida pelos subordinados, e também pessoal, que são os gerados pelas desavenças entre os colaboradores. Ainda, podem ser considerados positivos, negativos ou ter uma posição equilibrada entre estas duas partes. São positivos quando funcionam

como elementos de socialização e envolvimento a uma causa, assim como ajudam a equilibrar relações de poder e formação de alianças. O conflito ainda consiste numa

fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p.47).

Em maior proporção, os conflitos podem ter consequências negativas quando desviam os grupos ou as pessoas dos seus objetivos reais, tornam a vida dos envolvidos uma derrota e favorecem a percepção estereotipada. Nestes casos, as pessoas começam a se designar por grupos, surgindo os perdedores, os ganhadores, os culpados e os inimigos. (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 52).

Apesar de os conflitos levarem á mudanças e por isso serem altamente positivos, a conotação negativa, infelizmente, é mais comum no ambiente organizacional, que tem como característica marcante a competitividade inclusive entre os membros organizacionais. Tal competitividade leva os sujeitos a um maior distanciamento a aproximação diante de um conflito e, até mesmo a medidas de violência na tentativa de obter melhores resultados. As metas e resultados devem ser buscados, no entanto, com respeito e credibilidade entre os membros, promovendo um ambiente colaborativo de trabalho e o bem estar social.

Assim, os profissionais devem buscar a gestão de conflitos como uma forma de se manter mais serenos diante das diversas situações do seu dia a dia e também como processo de aprendizagem e de aprimoramento profissional, já que, cada vez mais o perfil de solucionador de conflitos é procurado pelas corporações e que o bem estar no trabalho é fundamental.

Igualmente, a empresa que consegue gerir adequadamente os conflitos que surgem em seu interior cria um diferencial positivo. Os conflitos não ou mal resolvidos repercutem negativamente na empresa, visto que desmotivam o funcionário e reduzem sua produtividade. Por isso, a empresa não deve aguardar a intervenção da área de recursos humanos, como costumeiramente. Todos os profissionais envolvidos são responsáveis por resolverem o problema e, se for o caso, buscarem auxílio de colegas, gestores e do setor de recursos humanos.

Portanto, a positividade dos conflitos está em vê-los de modo construtivo e agir diante deles com sabedoria, visando o bem estar entre as partes. Espera-se especialmente dos profissionais de secretariado, que estão o tempo todo em interação com pessoas, essa atitude construtiva perante os conflitos que estiverem envolvidos, bem como dos que atuarem como intermediadores. Da mesma forma, espera-se a habilidade em buscar e analisar outros pontos de vista, aceitar críticas e melhorar a sua prática com as pessoas a cada dia.

### **3 Causas e ações perante conflitos**

O conflito passa por diferentes níveis antes que seja notado, ou seja, “o processo de conflito é lento, e as pessoas não se confrontam imediatamente, mas dão pistas da sua insatisfação” (GRAMIGNA, 2002, p. 149). Para a autora, quando a pessoa se torna agressiva, fica de mau humor, trata mal as outras pessoas, comete atrasos e até reduz seu nível de produtividade, pode estar sinalizando a existência de conflitos. Os gestores devem saber identificar estes indicadores e ficar atentos na existência deles, que podem ser normais quando cometidos esporadicamente, pois, todos os seres humanos passam por momentos difíceis, mas quando cometidos diariamente indica que algo não está bem.

Nascimento e Sayed (2002, p. 50) diferenciam quatro níveis dos conflitos: latente, percebido, sentido e manifesto.

Conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente, não precisam ser trabalhados.

Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem, racionalmente a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo.

Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente.

Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Após perceber o grau do conflito, deve-se buscar identificar a sua origem. As causas dos conflitos são de inúmeras naturezas. Podem ter origem na própria incapacidade pessoal de atingir metas ou satisfazer os seus desejos. Também na diversidade de personalidade e princípios das pessoas e grupos, gerando conflitos pelas diferentes formas de comportamento. Ainda o conflito pode surgir em razão das

diferentes experiências e conhecimentos entre os envolvidos, fazendo que as ideias de uma pessoa não sejam aceitas pela outra. (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

A comunicação é um bom exemplo ligado à questão das diferentes experiências e vivências, pois quando falamos, imaginamos que o nosso interlocutor receberá nossa mensagem da mesma forma que a concebemos. Porém, quando nos expressamos envolvemos sentimentos e memórias, mas quando a outra pessoa recebe a mensagem, faz com que a mensagem passe pelos seus filtros mentais, que provavelmente, possuem referências e experiências anteriores diferentes, fazendo com que na maioria das vezes, a mensagem passada não seja a mesma recebida. (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

A comunicação é considerada um dos principais geradores de conflitos, principalmente nas organizações, pois as pessoas estão submetidas a conviverem diariamente umas com as outras. Por esta razão os profissionais devem se preocupar com o processo comunicativo, a forma como se comunicam e o resultado dessa comunicação, especialmente os profissionais de secretariado que, como já referido, estão em constante interação e comunicação com diferentes públicos, que possuem diferentes níveis de conhecimento e experiências diversas. Se o secretário não se comunicar eficazmente poderá originar conflitos constantemente. Assim, a habilidade na comunicação faz parte do perfil desse profissional, tal habilidade pode reduzir a existência de conflitos e facilitar na solução dos mesmos.

Além da habilidade na comunicação, Chalvin e Eyssette (1989, p. 13) argumentam que os conflitos pessoais e também profissionais podem ser mais bem resolvidos ou evitados quando as pessoas têm o hábito de reavaliar a sua maturidade emocional, a aceitação das diferenças das pessoas e a capacidade de ouvir, aceitando que os outros têm o direito de discordar com as suas ideias e pontos de vista, sem com isso se sentir rejeitadas. Qualidades estas que devem estar presentes nos gestores e secretários que necessitam solucionar conflitos a todo o tempo.

Chalvin e Eyssette (1989, p. 12) explicam ainda que os conflitos sempre possuem certo grau de influência, ou seja, as pessoas sofrem influência de experiências de outros conflitos e ações vividas. Portanto, suas ações se dão pela sua própria manipulação interna. Deste modo, o primeiro passo para o fortalecimento da maturidade é a mudança na atitude psicológica – a não manipulação interna. Temos que ter consciência de como resolver nossos próprios conflitos positivamente e de que, muitas vezes, no conflito, insistimos em ideias que não levam a lugar algum. Igualmente temos que compreender que estabelecer relações positivas apenas trazem resultados positivos e

não deixamos de ser a mesma pessoa por isso. Esta alteração traz vantagens pessoais e também aos demais envolvidos no conflito, pois as pessoas deixam de olhar somente para dentro de si e começam a ver a realidade exatamente como ela é. Este método consiste em tomar atitudes individuais de aceitação, ou seja, “sem mudar os outros, mas aceitando-os como são” (CHALVIN; EYSSETTE, 1989, p. 14).

Este método depois de aplicado em si mesmo se torna útil para elevar a maturidade das outras pessoas, fazendo com que elas vejam a diferença que a sua atitude psicológica pode ter na resolução do conflito. Isso não deixa de se tratar de opções individuais importantes para a solução de conflitos grupais, pois “é necessário que as pessoas envolvidas no conflito concordem com um resultado satisfatório da disputa” (WEISS, 1994, p. 87). E para haver esta concordância, é necessário que ambas as partes cedam e cheguem a um consenso. Não esquecendo que, “somos seres com capacidade e habilidade para ouvir e entender nossos semelhantes. Com esta postura silenciemos nossa voz interna e deixamos crescer a voz do outro, permitindo que soe clara dentro de nós” (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 56).

Portanto, o papel do secretário é significativo na gestão de conflitos ao estabelecer elos entre diferentes públicos promovendo relações interpessoais positivas e um ambiente de confiança, bem como estimular as pessoas para que se abram para um processo reflexivo, o qual visa elevar a maturidade emocional de cada um, já que, ela é o alicerce para todas as ações e comportamentos.

#### **4 Considerações finais**

A gestão de conflitos compreende uma visão abrangente das causas do conflito e das possibilidades para solucioná-lo, quais as melhores atitudes a serem tomadas. Existe, no entanto, o modo destrutivo e o construtivo de proceder. Podemos tratar de duas formas, uma negativista, que percebe o conflito como algo somente prejudicial, devendo ser evitado, e a segunda alternativa é trabalhá-lo, procurando os benefícios que as diferenças de opiniões e os posicionamentos contrários podem trazer gerando a aprendizagem pessoal e profissional. Assim, os conflitos podem ser positivos e trabalhados, através da maturidade psicológica de cada um.

Nenhuma organização ou pessoa está livre de conflitos, pois são inerentes aos seres humanos e grupos, praticamente todos sofrem e se beneficiam com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade das organizações, mas

também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação. A administração deve encarar o conflito como uma força constante no interior da organização e procurar gerenciá-lo para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas de administração de conflitos propostas, gerando um ambiente de trabalho agradável, criativo e de confiança.

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.

## Referências

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. *Como resolver os pequenos conflitos no trabalho*. São Paulo: Nobel, 1989.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

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

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassen Mohamed El. Administração de Conflitos. In: GESTÃO DO CAPITAL HUMANO, volume V, Coleção Gestão Empresarial - FAE Business School, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/colecao\\_gestao.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp)>. Acesso em : 26 de maio de 2009.

WEISS, Donald H., *Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho*. São Paulo: Nobel, 1994