

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira  
Técnico em Secretariado Integrado ao Ensino Médio

## A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NA GESTÃO DE CONFLITOS

Luísa Carneiro Fiedler<sup>1</sup>

Mikelly Mayumi Lopes<sup>2</sup>

Milena Pereira<sup>3</sup>

Thaissa de Jesus Santos<sup>4</sup>

Thalita Santos Valente<sup>5</sup>

**Orientadora:** Profa. Kalyne Rodrigues Villela Neves

**Resumo:** O tema Gestão de Conflitos focado na área secretarial expõe os motivos que causam os conflitos e como poderá resolvê-los da maneira correta e eficaz. Abordagem sobre a Gestão de Conflitos e o que leva o questionamento da gestão dos mesmos, expondo também a problemática do tema, onde se cita a problematização e respostas para tais, através de pesquisas com gráficos realizadas de forma profissional e coerente. Demonstram com o auxílio de processos e técnicas práticas

---

<sup>1</sup> Aluna do curso Técnico em Secretariado Integrado ao Ensino Médio, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira- [luisa.fiedler@etec.sp.gov.br](mailto:luisa.fiedler@etec.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Aluna do curso Técnico em Secretariado Integrado ao Ensino Médio, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira- [mikelly.lopes@etec.sp.gov.br](mailto:mikelly.lopes@etec.sp.gov.br)

<sup>3</sup> Aluna do curso Técnico em Secretariado Integrado ao Ensino Médio, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira- [milena.pereira42@etec.sp.gov.br](mailto:milena.pereira42@etec.sp.gov.br)

<sup>4</sup> Aluna do curso Técnico em Secretariado Integrado ao Ensino Médio, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira- [thaissa.santos4@etec.sp.gov.br](mailto:thaissa.santos4@etec.sp.gov.br)

<sup>5</sup> Aluna do curso Técnico em Secretariado Integrado ao Ensino Médio, na ETEC Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira- [thalita.valente@etec.sp.gov.br](mailto:thalita.valente@etec.sp.gov.br)

de resolução, a ser solucionado os tipos de conflitos na área de trabalho, possíveis reações devidas e providências a serem tomadas, abordado a maneira e metodologia em que o trabalho se desenvolveu interligado ao tema Gestão de Conflitos, a história e contexto da profissão destacando detalhadamente os conceitos e uso adequado de comunicação ressaltando seus objetivos e metas juntamente às mudanças e avanços da profissão, contando sua história e dificuldades passadas ao longo do desenvolver da antiga profissão, as responsabilidades e funções do profissional de secretariado de forma atualizada e acompanhando seus avanços, o modo de comunicação ideal para o tipo de conflito e tudo sobre a história da profissão de secretariado, serão mostradas também as pesquisas de campo e os seus dados obtidos.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Secretariado. Profissional de Secretariado. Mediador de Conflitos.

## **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão de Conflitos é o conjunto de métodos e processos práticos que visam administrar situações conflituosas, ou seja, é um método preventivo para manter o equilíbrio das relações. Este gerenciamento é uma forma de equilibrar os impasses entre colegas de trabalho ou equipes, amenizando assim a negatividade e, conseqüentemente, transfazer as desavenças em produtividade.

Um profissional hábil deverá saber como lidar com atritos sociais resultantes do estresse, sobrecarga, dentre vários outros fatores que facilitam para que ocorra alguma confusão. Com a Gestão de Conflitos, as disputas podem ser eliminadas ou minimizadas, deixando o ambiente em que se trabalha mais saudável, evitando discussões irrelevantes entre os colegas ou até mesmo com seus “superiores”.

Em diversos momentos, não será possível escapar de problemas com os funcionários ou até mesmo com o superior. Contudo, é notória a falta de visibilidade e o tratar do assunto que, muitas vezes, não é efetuado por conta de uma série de outras atividades e ensinamentos que devem ser instruídos durante o curso. Entretanto, é de extrema importância que todos os futuros profissionais em Secretariado tenham consciência do que e com o que irão lidar após a finalização do curso, podendo assim se organizar e tratar possíveis conflitos, para que o mesmo apresente tranquilidade e resiliência perante a situação.

A maioria dos conflitos se iniciam pelo fato das pessoas possuírem opiniões distintas, discordarem umas das outras, entre diversos outros fatores. O (A) secretário (a) é experiente em comunicações, por isso desenvolve um importante papel de mediador (a) com outros funcionários e superiores. Então, como esses profissionais em Secretariado podem intervir nos conflitos para que sejam solucionados de uma maneira eficiente?

O objetivo deste estudo é entender como a Gestão de Conflitos realmente funciona, buscando compreender detalhadamente o tema, achando possíveis soluções de como aplicá-la na área Secretarial de forma eficiente, conferenciando profissionais acerca das hipóteses criadas pelas estudantes, buscando novas informações, coletando dados com tais hipóteses e colocando o planejamento em prática para o lançamento de uma publicação informativa a partir dos materiais coletados, observados e conceituados pelas alunas do curso.

O foco deste trabalho é apresentar os conceitos teóricos aliados aos práticos e orientar de modo simples e eficaz para que qualquer problema possa ser resolvido e evitado dentro de ambientes corporativos ou lugares que obtém a comunicação como principal ligação. Assim, visando alcançar uma melhor organização do próprio profissional de Secretariado, tanto em sua vida executiva quanto na sua vida pessoal.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Metodologia**

A metodologia utilizada se refere ao tipo quali-quantitativo de análise com caráter exploratório e descritiva, em formato de levantamentos de dados, visto que utilizou como base para a construção do artigo “A Atuação do Profissional de Secretariado na Gestão de Conflitos”.

Foi utilizado para a coleta de dados o questionário digital, elaborado no aplicativo *Google Forms*, contemplando 10 (dez) perguntas, sendo 8 (oito) perguntas dissertativas e 2 (duas) perguntas objetivas. Neste passo, há um questionamento direto com Profissionais Técnicos, Tecnólogos e Graduados em Secretariado ou indivíduos que já trabalharam como secretários. A escolha desse público foi realizada a partir da compreensão de que são sujeitos participantes e capazes de fornecer informações importantes para as análises das possíveis resoluções para os conflitos

presentes no dia a dia do Profissional em Secretariado, os métodos e as técnicas para gerir um conflito.

Para a revisão bibliográfica, foram utilizadas fontes de pesquisas primárias e secundárias em livros, artigos científicos, dissertações e bibliotecas.

## **2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.2.1 Contexto Histórico da Profissão**

Sendo uma profissão atuante até os dias atuais, o secretariado surgiu no Egito por volta de 500 A.C, com os escribas sendo os primeiros secretários da história, devido ao manejo com a escrita, ficavam responsáveis pela escrita dos documentos, contabilidade e classificação dos arquivos, assim como redigiam ordens de seus superiores. Por volta de 1300 na Idade Média, tais especificidades eram exercidas pelos monges e mosteiros, que na verdade são mais considerados copistas do que secretários, entretanto devido a manuscritura de documentos, repassagem de recados, convocação de membros a cortes, é inegável a correlação da profissão do secretariado, e a forma como estão muito interligados, entretanto, segundo o livro Gerente e Secretária: Uma equipe de sucesso de Liana Natalense, as funções dos monges deixou de ser tão utilizada devido a todo contexto econômico, político e social dessa época. Quando foram retomados os surgimentos dos comércios, a necessidade de redigentes retornou, assim permanecendo até os dias atuais. Durante e principalmente após a Segunda Guerra Mundial, o cargo se expandiu até chegar às mulheres, que fez com que enfim houvesse a expansão do mercado de trabalho e deram início a atuação feminina no mercado de trabalho, e muitas deixaram de ser somente domésticas.

A profissão foi evoluindo com o passar dos anos, deixando de ser predominantemente focada em atividades operacionais, como a separação e arquivamento de documentos para a elaboração de eventos, contabilidade, atendimento de chamadas telefônicas, contabilidade, agendamento de reuniões, atendimento ao cliente, entre outras diversas funções atribuídas. Com isso, as tecnologias também passaram a se tornar diversas, passando das máquinas de escrever para os computadores, por essa razão é muito importante que as secretarias estejam sempre informadas sobre novos componentes tecnológicos, pois com certeza estarão presentes no meio de trabalho em um momento ou outro.

Com a inserção das mulheres ao serviço, tornou-se uma função predominantemente feminina, devido a todas as habilidades e requisitos para exercer a função. Devido à repercussão do trabalho, nos Estados Unidos da América foi criada a Associação Internacional de Profissionais Administrativos (IAAP), sendo esta uma rede profissional sem fins lucrativos para a união de secretárias de todo o globo, onde são compartilhadas experiências, novos métodos para melhorias na qualidade dos serviços assim como anúncio de vagas de empregos.

### **2.2.2 Conceitos de Comunicação**

Segundo o livro *Comunicação Empresarial e Comunicação Institucional* (1986), o conceito básico da comunicação se resume em demonstrar a sua eficácia para manter o equilíbrio, desenvolvimento e a melhoria de uma empresa. Visto que a empresa só consegue-se manter aberta gerando seu lucro e produzindo graças ao sistema de comunicação que há dentro dela. Sem a mesma, seria impossível que essa corporação existisse, pois toda relação criada com outro ser humano envolve o quesito comunicação, seja ela formal ou informal.

Conforme Rego (1986, p. 16 e seg), autor do livro citado anteriormente, a comunicação também possui o objetivo de transmitir ideias, mensagens claras, adequadas e corretas. É de conhecimento da empresa que a meta do profissional que trabalha com a comunicação (como o Profissional em Secretariado) é gerar consentimento, ou seja, uma aprovação dentro daquilo que foi comunicado. Contudo, existe os ruídos, desvio de mensagens entre outros fatores, e para evitar tal problema é necessário estudar e analisar cuidadosamente o que será passado.

Outra hipótese que é viável para a melhoria do desempenho da comunicação é evitar excesso de informações desnecessárias ou falsas e a falta de retorno de algo que foi solicitado. Esses fatores podem gerar até mesmo um conflito que facilmente seria evitado.

A eficácia comunicativa é de suma importância no ambiente empresarial, tanto para o emissor (quem transmitirá a mensagem), quanto para o destinatário (quem receberá a mesma). De um lado, o emissor tem o poder de influenciar e comunicar outras pessoas, de um modo que seja vantajoso para todos, já do outro lado o destinatário deverá analisar a mensagem com total clareza para que não haja nenhum

conflito. Porém, uma boa comunicação no mundo moderno não se restringe apenas em falar e escutar o que a outra pessoa tem a dizer. Atualmente, o mundo virtual é um dos meios mais essenciais para a comunicação e, para ser totalmente eficaz, é fundamental o profissional ter uma boa escrita e saber expressar adequadamente aquilo que deseja transmitir.

Segundo Rego (1986, p. 16 e seg), existem outros fatores que influenciam nesse processo de melhoria, alguns até mesmo psicológicos, como o fato de que uma atitude positiva partindo do emissor poderá contribuir para um melhor desenvolvimento de um grupo ou indivíduo. Ser objetivo também é outro fator fundamental, falando apenas o necessário de forma direta, evitando assim os ruídos de comunicação. Escutar com atenção é indispensável, visto que atualmente, as pessoas estão mais preocupadas no que dirão, além de se concentrarem no que está sendo dito. E, por fim, sabe-se que quando algo é trabalhado em equipe, conseqüentemente deverá existir a empatia para deter desavenças desnecessárias.

### **2.2.3 Mudanças e Avanços nas Funções e Responsabilidades do Profissional de Secretariado**

Como uma profissão muito antiga que passou por diversas fases conforme o avanço da humanidade em diversos quesitos, o Secretariado obtém diversas funções, algumas que de séculos passados aos dias atuais e outras que já podem ser consideradas como extintas. À princípio, a profissão era preferencialmente formada por mulheres, obtendo como função redigir e arquivar documentos, atender telefonemas, anotar recados, agendar reuniões, servir café, marcar reuniões ou gerenciar agendas e contas bancárias.

Partindo dos anos 70, segundo a autora Natalense (1998), para ser um secretário é necessário uma formação, seja ela técnica ou universitária, onde todos os trabalhos de um profissional serão ensinados por um profissional formado e experiente. Nos cursos, são apresentados competências técnicas como arquivar documentos corretamente, execução de reuniões corporativas, organização de eventos, como funcionam as questões financeiras das empresas, o uso de aplicativos básicos exigidos, a postura ética de um profissional, comunicação dentro das empresas, as habilidades comportamentais de se portar dentro de uma organização

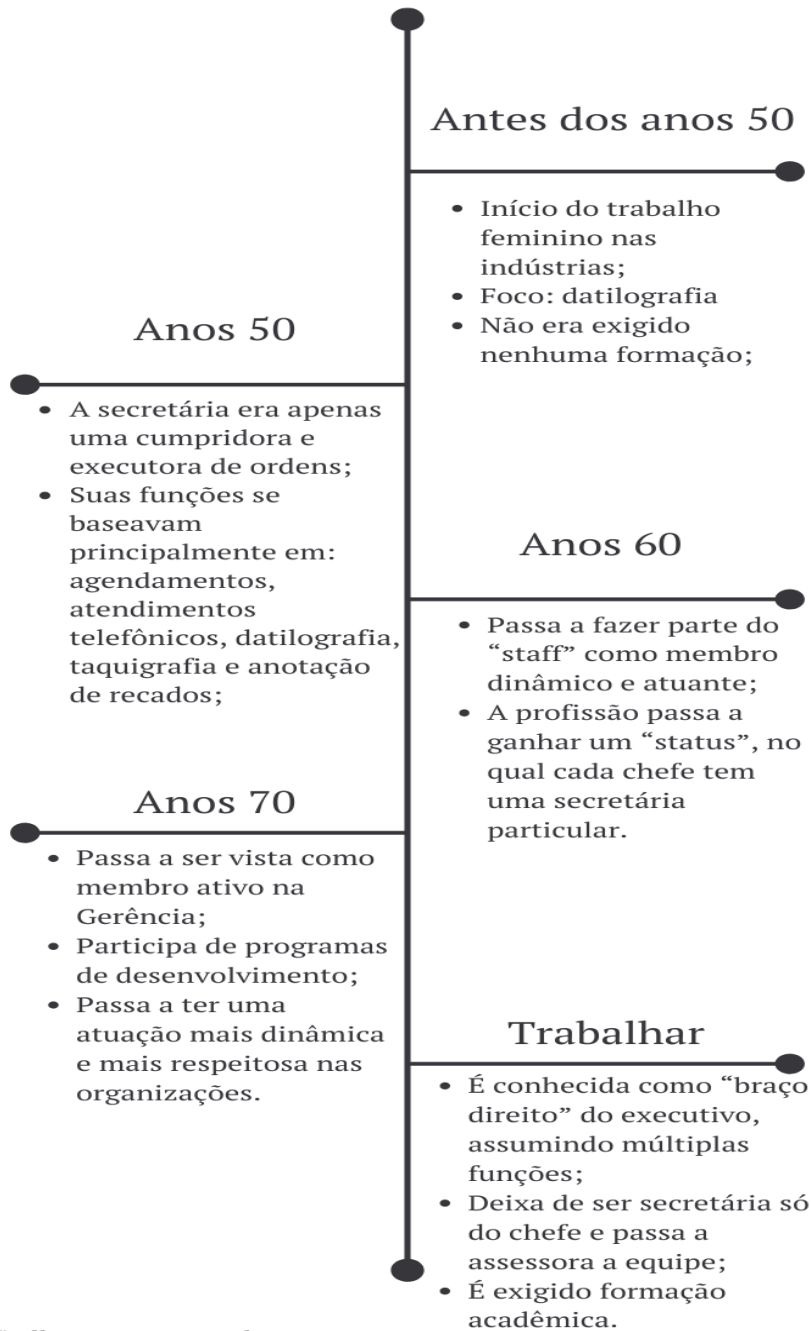
ou para com o local em que à profissão será executada, dentre outros materiais necessários para um trabalho bem executado.

As funções de um profissional e todo o estereótipo com relação ao trabalho, passou a ser modificado a partir dos anos 80, quando a globalização espalhou à profissão por todo o mundo dos negócios, tornando-se fundamental para empresas nacionais e internacionais, apresentando como função de braço direito e organizacional de chefes executivos.

Atualmente, profissionais do secretariado podem ocupar posições elevadas de importância, gerenciando empresas e até o próprio negócio, de modo que ganhe mais visibilidade e se distancia dos estereótipos frequentes aplicados à carreira. Cursos que obtêm como especialização os Profissionais de Secretariado, já denotam novos métodos e vertentes para que o profissional de secretariado possa alcançar grandes cargos e funções de alto escalão.

Imagem 1 – A História do Secretariado.

# A HISTÓRIA DO SECRETARIADO



luisa.fiedler@etec.sp.gov.br

Fonte: Elaborado pelos autores.



#### **2.2.4 Conceitos da Gestão de Conflitos**

O tema gestão de conflitos esta interligado a gestão empresarial tendo o foco principal voltado na área secretarial. A Gestão de Conflitos é o gerenciamento e resolução de uma situação conflituosa a partir de métodos e técnicas psicológicas e de comunicação que contribuem para a solução de tais divergências. O conceito é harmonizar e conciliar as teorias distintas entre os companheiros de trabalho, para que assim possibilita o bom desenvolvimento profissional e saber reagir de forma correta a cada situação conflituosa.

O foco principal da Gestão de Conflitos é atender particularmente cada convicção e opiniões opostas, isso tudo por meio da aplicação de técnicas e processos práticos, sabendo lidar com cada tipo de situação diferente e oferecer uma solução aos mesmos. Segundo o ex-presidente da África do Sul e advogado Mandela (2007), “devemos promover a coragem onde há medo, promover o acordo onde existe conflito, e inspirar esperança onde há desespero”. Muitas das vezes, o Profissional de Secretariado passa por situações desafiadoras, como por exemplo, se deparar com distrações (fofocas ou divulgação de falsas notícias), gerando difamação, intrigas, atritos e desentendimentos entre os companheiros de serviço. Considerado que é fundamental a presença de determinação para seguir em frente. O respeito e a compreensão na Gestão de Conflitos são imprescindíveis, pois dificilmente será possível realizar um bom trabalho sem a presença destes elementos.

De acordo com o físico teórico alemão Einstein (19-?), “todos deveriam ser respeitados como indivíduos, mas ninguém devia ser idolatrado”, no entanto, vale ressaltar que o fundamento principal do gerenciamento de conflitos é eliminar a negatividade e a comunicação violenta, para que seja possível trabalhar em um ambiente saudável e produtivo tratando todos com igualdade sem discriminar por classe social, etnia ou cargo que se encontra na empresa ou organização. Com isso, a evolução da empresa se tornará presente.

#### **2.2.5 O Profissional de Secretariado como Mediador de Conflitos**

Segundo Sampaio e Neto (2017), “[...] mediação de conflitos é o processo pacífico para uma resolução de uma discussão”. O Profissional em Secretariado deve estar preparado para qualquer tipo de situação, incluindo conflitos dentro da empresa,

que podem ser comuns ou não. Indiferente disso, este trabalhador deve sempre estar pronto para enfrentar circunstâncias como a descrita.

O tecnólogo assumirá o papel de solucionador dos problemas, ele deve atender as competências e habilidades necessárias, comportamentos éticos, sociais, de responsabilidades, humanas e ambientais. E o que um Profissional de Secretariado deveria fazer diante dessa situação? O Profissional tem que desenvolver estratégias e manipular a situação antes que ela se agrave e possa até mesmo atrapalhar a vida acadêmica dos outros funcionários ou até a própria. Isso demonstrará o profissionalismo e as habilidades do empregado, que deve ser um solucionador dessas desavenças. Além disso, isso demonstra como este trabalhador pode auxiliar a contornar situações dentro do ambiente de trabalho e evitar uma agravação e conflitos existentes, sendo adicionada como uma característica do profissional.

Para um profissional atuar como mediador de conflitos deve possuir paciência e ter visão e ações estratégicas para desviar de uma piora durante qualquer conflito, jamais permitir que a vida pessoal e a falta de profissionalismo e ética lhe atinjam. Ser mediador e profissional com isso se torna uma grande qualidade para se apreciar dentro o mundo profissional, pois há uma grande quantidade de profissionais que não sabe sequer que deveria estar ciente dessa função e habilidade, deixando uma postura diferente mediante a esses ocorridos.

#### **2.2.6. O Uso da Comunicação como Ferramenta da Gestão de Conflitos**

Segundo Ribeiro e Horlle (2019, p. 5) “[...] a comunicação nas organizações está passando por um momento de grandes transformações, os profissionais devem estar preparados para lidar com qualquer tipo de conflito que houver durante essas transições”. Desde o início da humanidade, os indivíduos fazem uso da comunicação, seja para expressar o que sentem ou para solucionar conflitos cotidianos. Esta ferramenta é fundamental para o desenvolvimento do ser humano em múltiplas áreas, como na política, em grupos sociais e na família.

Dentro das organizações, é essencial que todos os trabalhadores colaborem e façam um bom uso da comunicação com assertividade, visando uma relação de entendimento eminente e alcançando o êxito em suas atividades, resultando em um ambiente de trabalho saudável e benéfico. O Profissional de Secretariado é agente de comunicação e mantém um elo de informações com cada setor empresarial, necessita

desenvolver técnicas e habilidades, permitindo que esta ferramenta seja aplicada de forma eficiente para que não haja ruídos na mensagem expedida e que o conflito em questão seja solucionado.

O atrito se origina da falta de um diálogo claro ou de uma diretriz precisa e, a melhor solução, em grande parte dos casos, é reforçar a comunicação com a equipe, receber e analisar os feedbacks, ouvir o que os colaboradores têm a dizer a respeito de uma determinada situação. É perceptível que quanto mais ruídos há em um ambiente, mais ruídos podem acontecer. Para evitar episódios conflituosos, é de suma importância que o Profissional de Secretariado, juntamente com o seu executivo, planeje a comunicação da organização para que não haja dúvidas, inquietações e surpresas, pois, quanto maior clareza, melhor. Para além disso, diante de cada impasse, é substancial que haja um estabelecimento de novos padrões a serem seguidos, resultando em uma comunicação eficaz e poderosa.

De acordo com Robbins (2017, n.p.), estrategista, escritor e palestrante motivacional estadunidense, “a maneira como nos comunicamos com os outros e com nós mesmo é que determina a qualidade de nossas vidas”. Com o uso da comunicação como uma ferramenta que auxilia o gerenciamento de conflitos, o Profissional de Secretariado pode estabelecer uma relação agradável com os seus companheiros de trabalho e, conseqüentemente, definir uma melhor qualidade de vida. A qualidade de vida de um profissional está intrinsecamente relacionada ao seu ambiente de trabalho e, se este lugar se encontrar repleto de desavenças, a saúde mental deste profissional poderá ser comprometida. Por esta e outras razões, a Gestão de Conflitos se faz necessária em toda organização, juntamente com o uso correto da comunicação.

### **2.2.7 Dados Obtidos**

Em novembro de 2022, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa e descritiva em formato de levantamentos de dados, onde há um questionamento direto com Profissionais Tecnólogos e Graduados em Secretariado ou indivíduos que já trabalharam como secretários. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário digital e, após a coleta, foi efetuada uma análise quantitativa dos dados obtidos e, a partir do levantamento feito com integrantes do grupo de Profissionais de Secretariado, obteve-se elementos para a declaração dos dados obtidos. Foram

elaboradas 10 (dez) perguntas acerca da atuação do Profissional de Secretariado na Gestão de Conflitos, sendo 8 (oito) perguntas dissertativas e 2 (duas) perguntas objetivas.

A primeira questão mostra que 100% dos profissionais que responderam o questionário já se depararam com uma situação conflituosa dentro do trabalho. Chiavenato (2004), diz que o conflito é inevitável e que o profissional precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. O Profissional de Secretariado, tendo conhecimento da Gestão de Conflitos e operando como um mediador, exerce o papel de solucionar ou resolver os conflitos existentes dentro de uma organização.

Os entrevistados, na segunda questão, relatam a forma que buscaram contornar a situação referente a questão anterior. Uma das Secretárias entrevistada, Silva (2022) alega que:

As pessoas têm sua forma distinta de trabalhar, aprendo a cada dia a comunicação não violenta e atuação com empatia. Às vezes dá certo na mesma hora e às vezes demora um tempo. Busco não criar ou contribuir com inimizades (evitar fofocas e respeitar o ponto de vista alheio), não preciso ser amiga, apenas atuar com clareza, ética, educação, empatia, cordialidade, entre outras. Mas, mesmo assim, não estamos livres dessas situações, autoconhecimento e autocontrole são importantes aliados.

Ademais, os outros participantes relatam que fizeram o uso do diálogo e da escuta ativa, mostraram respeito e empatia pelos envolvidos no conflito, realizaram relatórios, mantiveram a calma, equilíbrio emocional e diplomacia e buscaram um superior ou a própria gestão da empresa. Dias (2022), Profissional de Secretariado entrevistada, utilizou o método de psicanálise do Doutor Norberto Keppe, que consiste em identificar porquê aquela situação externa a incomodava tanto a e porquê, de alguma forma, ela era uma pessoa agressiva interiormente ou em outras situações. Assim, conscientizando a sua problemática, Dias conseguiu também acalmar os clientes e atendê-los melhor.

Na terceira questão, é perguntado quais dicas o Profissional em Secretariado daria par quem está iniciando na carreira e não sabe como mediar um conflito. Dentre as respostas, escutar, manter a calma, dialogar, evitar envolver o emocional e pessoal nas discussões, praticar uma comunicação não violenta, ter autoconhecimento, discernir e observar e fazer registros sobre o ocorrido (relatórios) foram as indicações mais ofertada entre os participantes. Um entrevistado, que não teve o nome revelado, indicou que:

Cuidar de si mesma e do seu próprio bem-estar precisa vir em primeiro lugar. Conhecer seus limites e se respeitar, desenvolver habilidades de escuta ativa, manter a calma são importantes para conseguir mediar um conflito (embora eu defenda que um ambiente de trabalho não deveria ser um campo minado, e sim um ambiente saudável e seguro, inclusive emocionalmente, para qualquer profissional trabalhar). Penso, ainda, que precisamos repensar essa questão de achar que secretários são responsáveis por mediar conflitos ou apagar incêndios. Cada pessoa/profissional é responsável por si mesmo e poderia desenvolver suas próprias habilidades para melhorar a qualidade das suas entregas.

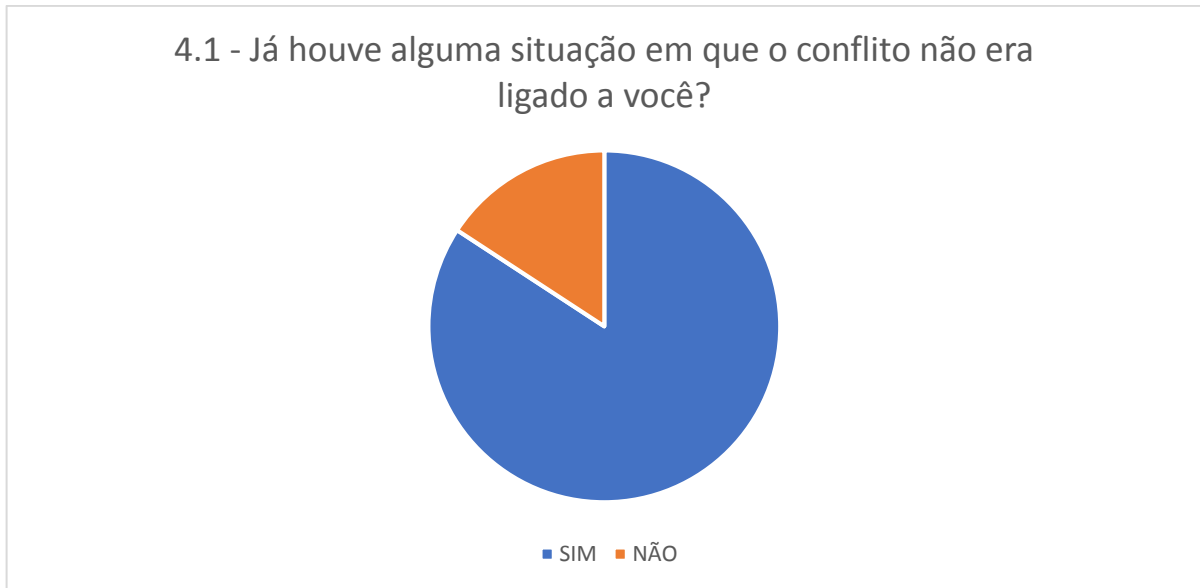
Já outro entrevistado, que também não teve seu nome revelado, declarou:

Pare. Pense. Reflita antes de agir, falar ou digitar (quantas vezes for necessário), ou mesmo até antes de mandar qualquer mensagem (via *e-mail*, telefone, *WhatsApp*, ou em qualquer dispositivo de comunicação interna). Não explodir e nunca responder no furor do momento. Se precisar, pare de novo. Levante da mesa (ou do computador em *Home Office*), vá até o banheiro, dê uma volta no quarteirão. Respire, inspire, oxigene as ideias.

Assim que conhecidos e identificados, os conflitos precisam geridos para que se resolvam da forma mais eficiente e eficaz. Quando nos deparamos com um conflito, de acordo com Neto (2005), é de extrema importância que, antes de tomar qualquer decisão, investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas e desempenho para que injustiças não sejam cometidas e a divergência tenha um final satisfatório para todos.

A pergunta 4 (quatro) foi dividida em duas partes para a análise, a primeira acerca de quantas pessoas já foram envolvidas em alguma situação em que o conflito não era ligado a ela e quantas pessoas não foram envolvidas no conflito. Na primeira parte, foi constatado que 32 (trinta e duas) pessoas, ou seja, 84% dos entrevistados já foram presenciaram ou foram envolvidas em alguma situação em que o conflito não era diretamente ligado a ela e as outras 6 (seis), ou 15% delas, relataram que não foram envolvidas em um conflito.

Gráfico 1 – Pergunta 4 (quatro) do questionário digital.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na segunda parte da pergunta, foi analisado que 15,7%, ou seja, os 6 (seis) entrevistados que não passaram pela situação, apenas ignoraram e não foram envolvidas ou não se envolveram no problema. As 84,2%, ou seja, as 32 (trinta e duas) das pessoas que passaram por essa situação responderam que se sentiram muito mal e estressadas, tentaram resolver com imparcialidade, paciência e inteligência emocional, analisaram ambas as partes e o conflito em um geral e, após a solução do problema, tiveram uma sensação de missão cumprida.

A qualidade de vida de um profissional está profundamente relacionada ao seu ambiente de trabalho e, se este lugar se encontrar repleto de desavenças, a saúde mental deste profissional poderá ser comprometida. Para melhor compreensão dos dados obtidos subsequentemente, a questão 5 (cinco) do questionário digital se refere a existência de conflitos, divergências e discussões dentro de uma empresa.

Gráfico 2 – Pergunta 5 (cinco) do questionário digital.

5 - É comum a existência de conflitos, divergências e discussões dentro de uma empresa?

38 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico, 50% dos interrogados alegam que há conflitos que ocorrem ocasionalmente na empresa em que trabalham. 34,2% declaram que essas divergências ocorrem diariamente e 10,5%, raramente. Apenas 2,6% dos entrevistados relataram que essas situações acontecem frequentemente. Um (a) secretário (a), pertencente ao grupo de 2,6% (azul claro) e que não teve o nome compartilhado, expôs a sua opinião comentando que é comum haver divergências e que, em um ambiente saudável, desentendimentos podem acontecer de forma respeitosa.

Como foi abordado no tópico 2.2.4 (Conceitos da Gestão de Conflitos), é de suma importância lidar com a negatividade e com a comunicação violenta para que seja possível trabalhar em um ambiente saudável e produtivo, visando o crescimento da empresa. A Gestão de Conflitos, se for bem aplicada e gerenciada, resulta em um ambiente de trabalho amistoso e no bem-estar de todos os empregados de uma instituição e, conseqüentemente, aumenta o nível de produtividade e colaboração de cada um.

Para gerenciar um conflito, é necessário que haja um método que auxilie o trabalhador. Entre as diversas respostas que foram obtidas com a pergunta 6 (seis), os métodos que mais apresentaram foram:

- Mapear os problemas para auxiliar na gestão dos mesmos, ou seja, analisar todo o cenário para que seja capaz o gerenciamento do conflito ali presente;
- Desenvolver equilíbrio emocional para lidar com uma situação da melhor maneira possível;

- Promover o diálogo e, o mais importante, saber ouvir os dois lados para que não haja injustiças entre os envolvidos;
- Desenvolver os métodos aplicados com a experiência, ou seja, fazer com que as habilidades que o profissional desenvolveu durante o trabalho sejam praticadas;
- Buscar um superior para resolver as divergências, ou seja, deixar com que um indivíduo com mais experiência resolva aquela desavença;
- Aprimorar o *Soft Skill* (habilidades socioemocionais) para que haja um bom relacionamento entre os colegas de trabalho.

De acordo com Santos (2022), o método que a auxiliou gerenciar conflitos dentro da empresa foi um canal de denúncia para casos de todos tipos de abusos e a divulgação é feita nos quadros de avisos e em *intranet* (é uma rede de computadores restrita ao contexto de uma corporação e/ou instituição). No momento atual, o mundo virtual é um dos recursos essenciais para a comunicação. Com a contribuição dos recursos da tecnologia, a comunicação entre os trabalhadores é mais ativa e eficiente.

Outrossim, o participante Júnior (2022), Secretário na Universidade Estadual em São Paulo, descreveu:

A mediação. Dependendo o tipo de conflito, é difícil atuar nessa posição de mediador, especialmente se as partes são irreductíveis. Mas aprendi este método primeiro teoricamente quando cursei a graduação em Secretariado Executivo em disciplinas de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional.

Conforme mencionado anteriormente no tópico 2.2.3 (Mudanças e Avanços nas Funções e Responsabilidades do Profissional de Secretariado), atualmente há cursos que oferecem a especialização dos Profissionais em Secretariado, onde apresentam novos métodos e vertentes para que o profissional possa alcançar grandes cargos e funções de alto escalão. É recomendado que estes profissionais busquem novos aprendizados para acompanhar as evoluções constantes do mercado.

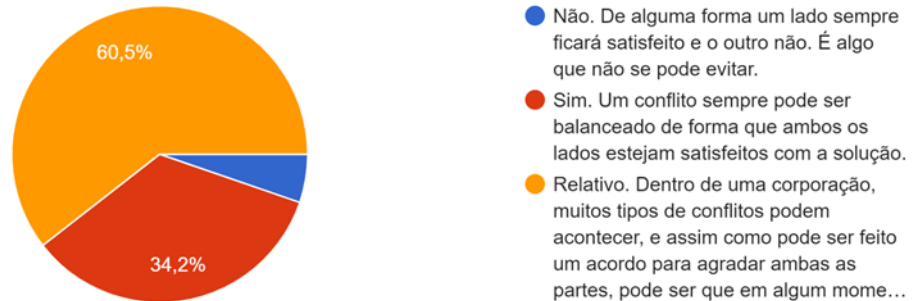
Partindo para a resolução de conflitos, a questão 7 (sete) aborda a seguinte questão:

Gráfico 3 – Pergunta 7 (sete) do questionário digital.



7 - Acredita ser possível solucionar um conflito entre duas (ou mais) partes de modo a que agrade a todos?

38 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

60,5% dos perguntados replicaram que a possibilidade de solucionar um conflito entre duas (ou mais) partes, de modo a que agrade a todos, é relativo. Por outro lado, 34,2% dos interrogados concordaram com essa possibilidade, assentindo que um conflito pode ser balanceado, de forma que ambos os lados estejam satisfeitos com a solução. Uma pequena parcela dos conferenciados, especificamente 5,3% deles, responderam que não é possível solucionar um conflito entre as duas partes e que um lado sempre ficará satisfeito e o outro, não.

Estes dados comprovam que, para esclarecer uma divergência, o ideal é enfrentar as questões conflituosas e desconfortáveis o mais rápido possível, sem deixar que a situação vire uma situação incontrolável e que, conseqüentemente, acabe virando uma confusão ainda maior. Enfrentar os desafios do cotidiano evita-se que problemas e sentimentos ruins sejam incorporados ao trabalho cotidiano.

Seguindo um ponto também presente no nosso artigo, no quesito *comunicação violenta*, a pergunta 8 (oito) questiona o que é mais importante no momento em que o conflito acontece de forma mais agressiva. Declararam-se as seguintes respostas:

- Manter a calma sempre que possível para que haja uma interlocução mais coerente;
- Agir com empatia para com os envolvidos, pois os indivíduos possuem opiniões diferentes e todas devem ser respeitadas;
- Realizar um diálogo não violento para o desentendimento não se torne uma situação incontrolável;

- Agir com responsabilidade, ou seja, desempenhar as habilidades comportamentais que são estudadas durante o curso de Secretariado;
- Impor limites, tanto para si mesmo, quanto para aquele que gerou o conflito. Assim, não há injustiças e desrespeitos;
- Denunciar ao RH ou ao setor de ética ou jurídico da empresa para que, caso o dissentimento esteja descontrolado, seja resolvido de maneira ética e justa.

Não deixar que os conflitos interfiram na vida pessoal do profissional é de extrema importância. No caso do Profissional de Secretariado, que é elo de comunicação e tem uma correlação com os setores de uma organização, observar e aplicar as indicações citadas em seu dia a dia faz com que os contratempos não intervenham em sua produtividade e rendimento.

No questionário, foi solicitado para que os questionados escrevessem uma vivência de experiência profissional, tratando-se de uma comunicação mais violenta e de que forma lidou com aquilo, e se achava que tal situação, mesmo desagradável, lhe trouxera maior aprendizado para evitar algo parecido. 79% dos secretários responderam que já lidaram com uma divergência e 21% deles responderam que não lidaram com aquele cenário.

Ademais, as autoras selecionaram os casos que mais relevantes que leram. Silva (2022) relatou que:

Toda situação que enfrentamos traz aprendizado se estivermos dispostos. Uma vez, eu estava de backup-up da secretária de um gestor (difícil por seu modo de agir e ser obedecido pelo poder). Eu já tinha a fama de não saber dizer não, abraçando e resolvendo tudo que me era solicitado. Esta pessoa teria uma reunião com um diretor executivo e ele precisaria sair com tempo para deslocar-se para outra unidade. Ele se atrasou e queria de última hora que eu providenciasse uma sala de videoconferência (só tínhamos 2 que estavam em uso) e que culpasse a secretária do outro executivo (superior a ele) por não ter já colocado essa opção (mas ele estava ciente da necessidade do deslocamento, já travado na agenda). Quando eu disse a ele que não poderia fazer isso devido a indisponibilidade de sala de videoconferência e necessidade da conversa ser presencial, ele debruçou-se na mesa em que eu estava e de dedo imposto em minha cara disse "manda quem pode e obedece...complete a frase agora, diga manda quem pode e obedece...". Eu só fiquei olhando para ele na ridícula situação. Não tive autocontrole para não chorar pela humilhação, pois os demais não sabiam o

que estava acontecendo, só o viram exaltado gritando comigo por "não conseguir gerenciar a agenda dele em uma conversa muito importante". Para saberem, completei a frase e não consegui a sala naquele momento, mas busquei calma e consegui postergar a conversa e por vídeo. Aprendi que é preciso dizer não e que negociar (agendas, salas) e ter boas relações te ajudam a resolver esses atritos. Mas foi tenso.

Um secretário, que não teve o seu nome identificado (2022), descreveu a situação.

A verdade sempre vem à tona. Continuar trabalhando e com mais ainda eficiência e qualidade. Se mesmo após as providências cabíveis (questão anterior) tendo sido tomadas não surtirem efeito, é necessário buscar um outro local de trabalho. Mas esta busca deve ser feita com sapiência, organização e objetivo; não no furor do momento.

Para mais, o assédio moral, a pressão psicológica, o assédio sexual e a insubordinação foram as situações que foram observadas nas respostas do questionário. Os entrevistados também apresentaram meios para a melhoria desses conflitos, entre eles estão: expressar firmeza na fala, desenvolver o auto aprimoramento, estabelecer respeito e admiração pelo trabalho, desenvolver postura para lidar com diversos públicos, procurar auxílio para a saúde mental e, conseqüentemente, fortalecer o controle emocional, manter distância da parte que iniciou a situação e, de último caso, buscar um outro local de trabalho.

Para complementar a questão anterior e encerrar o questionário digital, a pergunta 10 (dez) relaciona os conflitos (violentos ou não) com a saúde mental destes trabalhistas e se podem afetar a vida pessoal de um Profissional do Secretariado. Além disso, as alunas questionam se os entrevistados acreditam ser possível separar a vida pessoal da profissional com facilidade quando se deparam com esse tipo de ocorrido. Os dados apresentam que 99% dos participantes concordaram que o trabalho pode sim afetar a vida pessoal do profissional, enquanto 100% responderam que existe uma forma de separar e é o melhor a ser feito em todos os casos de conflito.

D'Elia (2022), que já trabalhou como Secretária Executiva e é um dos grandes nomes de referência no Secretariado Executivo Brasileiro (Bete D'Elia, 2022), relatou que "O ser humano é integral. Essa separação não é rígida. Mas, é necessário saber

falar sobre fatos e não sobre opiniões. Essa postura ajuda a identificar o que é pessoal e o profissional”. Robbins (2017, n.p.), estrategista, escritor e palestrante motivacional estadunidense, diz em seu livro “Poder sem Limites” que “temos de aprender como mudar e usar nossa mente e nosso corpo de forma mais eficiente e vantajosa”. Desenvolver e utilizar uma fala clara e objetiva é uma habilidade apreciada nas instituições e, especialmente, em um Profissional de Secretariado. Com uma comunicação efetiva, ambos os lados se beneficiam e a probabilidade de resolução dos mesmos é maior.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal foco deste artigo foi apresentar os conceitos teóricos associados aos práticos e orientar os Profissionais em Secretariado, de modo simples e eficaz, para que qualquer problema possa ser resolvido e evitado dentro de ambientes corporativos ou lugares que obtêm a comunicação como principal ligação e, deste modo, visando alcançar uma melhor organização do próprio profissional, tanto em sua vida executiva, quanto na sua vida pessoal.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar e apresentar possíveis soluções de como o Profissional Técnico em Secretariado pode administrar a Gestão de Conflitos dentro do ambiente de trabalho. Nesse sentido, foi realizada uma contextualização sobre a Gestão de Conflitos e o Profissional em Secretariado, partindo desde a evolução desta profissão até como a comunicação pode ser uma ferramenta para gerenciar as divergências.

Foi constatado que os conflitos são comuns dentro das organizações, pois os indivíduos possuem opiniões, estilos de vida e personalidades diferentes. Uma grande parcela dos Profissionais em Secretariado já lidou com um conflito durante o trabalho, mas a maioria não procurou se envolver ou relatou o problema para o hierárquico. Os profissionais que enfrentaram os contratempos os resolvem com base no diálogo, da ética e da empatia para ambos os lados e do respeito, tanto com quem que iniciou o conflito, quanto com quem está lidando com ele. Como há muitas pessoas diferentes trabalhando em uma só empresa, o melhor método para lidar com qualquer tipo de público é agir com paciência e não deixar com que aquele empecilho interfira na vida pessoal do profissional.

A hipótese criada acerca o tema do artigo foi devidamente confirmado. Os conflitos, se não administrados corretamente, podem acarretar em problemas maiores e afetar todos os trabalhadores de uma instituição. Para lidar da melhor maneira possível com esses impasses, as melhores soluções são: manter a calma sempre que possível, agir com empatia e responsabilidade para com os envolvidos, realizar um diálogo não violento, impor limites para os envolvidos e, se for uma situação extremamente grave, denunciar ao departamento de Recursos Humanos ou ao setor de ética ou jurídico da empresa.

O questionário digital desenvolvido atendeu as expectativas, gerando resultados satisfatórios e permitindo as análises sobre o tema em questão. A partir deste instrumento de pesquisa, as respostas foram observadas pelas estudantes e possibilitou o maior entendimento da Gestão de Conflitos e suas aplicabilidades, além da elaboração de gráficos para a melhor composição de dados. O questionário digital foi desenvolvido de último caso, pois o objetivo do grupo era conferenciar presencialmente os secretários. Porém, devido à falta de tempo e de recursos, não foi possível encontrá-los e entrevistá-los e, para resolver esta situação, o questionário foi elaborado e divulgado em redes sociais (*Instagram* e *Facebook*).

Durante a elaboração deste artigo, as estudantes identificaram que os recursos para o redigir eram escassos (livros físicos e digitais, artigos, monografias, entre outros). Em pesquisas futuras, pode-se buscar mais recursos para uma melhor compreensão da temática proposta, como entrevistas presenciais ou *online* com especialistas no assunto, palestras informativas, vídeos ou *lives*, apostilas, documentários e até mesmo feiras ou amostras científicas. Com esses artifícios, é possível que futuros trabalhos sejam mais aprofundados e, conseqüentemente, mais estruturados.

## **A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NA GESTÃO DE CONFLITOS**

*THE ROLE OF THE PROFESSIONAL SECRETARY IN CONFLICT MANAGEMENT  
EL PAPEL DEL SECRETARIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS*

**Abstract:** *The theme Conflict Management focused on the secretarial area exposes the reasons that cause conflicts and how to solve them in a correct and effective way.*

*It approaches about Conflict Management and what leads to the questioning of its management, also exposing the problematic of the theme, where the problematization and answers for such are cited, through research with charts carried out in a professional and coherent way. With the help of processes and practical resolution techniques, the types of conflicts in the work area, possible reactions and measures to be taken are demonstrated, approached the way and methodology in which the work was developed interconnected to the Conflict Management theme, the history and context of the profession highlighting in detail the concepts and proper use of communication highlighting its objectives and goals along with the changes and advances in the profession, The history of the profession and the difficulties encountered during the development of the old profession, the responsibilities and functions of the secretarial professional in an up-to-date way, the ideal communication method for the type of conflict and everything about the history of the secretarial profession. The field research and data obtained will also be shown.*

**Keywords:** Conflict Management. Secretariat. Professional Secretary. Conflict Mediator.

**Resumen:** *El tema Gestión de conflictos enfocado al área de secretariado expone las razones que provocan los conflictos y cómo resolverlos de forma correcta y eficaz. Enfoque sobre la Gestión de Conflictos y lo que lleva a cuestionar su gestión, exponiendo también la problemática del tema, donde se cita la problematización y las respuestas para los mismos, a través de una investigación con gráficos realizados de forma profesional y coherente. Con la ayuda de procesos y técnicas prácticas de resolución, se demuestran los tipos de conflictos en el área de trabajo, las posibles reacciones y las medidas a tomar, se aborda la forma y metodología en que se desarrolló el trabajo interconectado con el tema Gestión de Conflictos, la historia y el contexto de la profesión destacando en detalle los conceptos y el uso adecuado de la comunicación destacando sus objetivos y metas junto con los cambios y avances en la profesión, La historia de la profesión y las dificultades encontradas durante el desarrollo de la antigua profesión, las responsabilidades y funciones del profesional del secretariado de forma actualizada, el modo de comunicación ideal para el tipo de conflicto y todo sobre la historia de la profesión del secretariado. También se presentará la investigación de campo y los datos obtenidos.*

**Palabras clave:** Gestión de Conflictos. Trabajo de Secretaría. Profesional Administrativo. Mediador de conflictos.

## REFERÊNCIAS

A ORIGEM da profissão de secretária (o). SINSESP. Disponível em: <  
<https://sinesp.com.br/a-origem-da-profissao-de-secretaria-o/>>. Acesso em:  
 01/11/2022.

BETE D'Elia. BETE D'Elia: PALESTRANTE – COACH – INSTRUTORA DE CURSOS. 2022. Disponível em: <<https://www.betedelia.com.br/bete.html>>. Acesso em: 19/11/2022.

CAMARGO, M. et al. A EVOLUÇÃO DA ÁREA SECRETARIAL ÀS CIÊNCIAS DA ASSESSORIA. Disponível em: <[file:///C:/Users/Luiz/Downloads/expectativa\\_editor,+Gerente+da+revista,+1+Artigo+-+Camargo+et+al%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Luiz/Downloads/expectativa_editor,+Gerente+da+revista,+1+Artigo+-+Camargo+et+al%20(1).pdf)>. Acesso em: 14/11/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266\\_Seget%202010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266_Seget%202010.pdf)>. Acesso em: 18/11/2022.

COLEGIADO DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO. et al. Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo. Amapá, 2008. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/executivo/coordenacao/historico/>>. Acesso em: 14/11/2022.

CONFIRA 8 dicas práticas de como melhorar a comunicação pessoal. Pitágoras, 2020. Disponível em: <<https://blog.pitagoras.com.br/como-melhorar-a-comunicacao/>>. Acesso em: 15/11/2022.

FRASES do livro “Poder sem Limites” – Anthony Robbins. Euevoluido, 2019. Disponível em: <<https://euevoluido.com.br/frases-do-livro-poder-sem-limites-anthony-robbins/#:~:text=A%20maneira%20como%20nos%20comunicamos,distingue%20os%20sucessos%20dos%20fracassos>>. Acesso em: 02/11/2022.

International Association of Administrative Professionals. Disponível em: <<https://br.linkedin.com/company/international-association-of-administrative-professionals-iaap>>. Acesso em: 14/11/2022.

MERLIN, Dircelia. A EVOLUÇÃO do Secretariado: da geração Baby Boomer a Y. SINSESP. Disponível em: <<https://sinsesp.com.br/a-evolucao-do-secretariado/>>. Acesso em: 02/11/2022.

Moreira, Katia Denise; Cancellier de Olivo, Luis Carlos. O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO MEDIADOR DE CONFLITOS. Revista de Gestão e Secretariado, vol. 3, núm. 1, janeiro-julho, 2012, pp. 30-53. Sindicato das Secretárias (os) do Estado de São Paulo. São Paulo, Brasil. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641689003>>. Acesso em: 01/11/2022.

NASCIMENTO, Helton Rafael Ferreira do. O Secretário Executivo como Mediador de Conflitos. Revista Expectativa: Secretariado Executivo, v. 14, p. 8-12, 2015. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/10505/8564/44449#:~:text=Definido%20que%20o%20profissional%20de,comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20dissolu%C3%A7%C3%A3o%20de%20problemas>>. Acesso em: 28/10/2022.

O Problema da Comunicação e a Gestão de Conflitos. Fellipelli, 2017. Disponível em: <<https://fellipelli.com.br/o-problema-da-comunicacao-e-gestao-de-conflitos/>>. Acesso em: 02/11/2022.

REGO, F. G. T. D. Comunicação Empresarial. Comunicação Institucional. Summus; 5ª edição, 1986. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WYrYTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=info:TGqqbeX18EEJ:scholar.google.com/&ots=XpuHYiChxS&sig=M09O9rNy1Dbj9g7O1pl\\_\\_BDWGO8#v=onepage&q&f=>](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WYrYTjfUuWHMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=info:TGqqbeX18EEJ:scholar.google.com/&ots=XpuHYiChxS&sig=M09O9rNy1Dbj9g7O1pl__BDWGO8#v=onepage&q&f=>)>. Acesso em: 28/10/2022.

RIBEIRO, C.; HORLLE, A. A COMUNICAÇÃO INTERNA NO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS DE RELACIONAMENTO ENTRE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO. V. 2 n. 1 (2019): iCom – Pensamento Crítico em Comunicação. Disponível em: <<http://seer.faccat.br/index.php/ricom/article/view/1390>>. Acesso em: 01/11/2022.

RIOS, Darlen. A comunicação na administração de conflitos. Administradores.com. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-comunicacao-na-administracao-de-conflitos>>. Acesso em: 01/11/2022.



ROSARIO, Bia. AS FUNÇÕES BÁSICAS DA SECRETÁRIA EXECUTIVA, Manual da Secretária Executiva. Disponível em: <<https://manualdasecretaria.com.br/secretaria-executiva/>>. Acesso em: 02/11/2022.

ROVEDA, Vinícius. O que é gestão de conflitos e como reduzir os ruídos na comunicação. Conta azul, 2019. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-gestao-de-conflitos#:~:text=Comunica%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20gest%C3%A3o%20de%20conflitos&text=Muitas%20vezes%2C%20o%20atrito%20se,seus%20colaboradores%20t%C3%AAm%20a%20dizer>>. Acesso em: 02/11/2022.

SAMPAIO, L. R. C.; NETO, A. B. O que é Mediação de Conflitos. Brasiliense; 1ª edição, 2017. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as\\_sdt=0%2C5&q=o+que+%C3%A9+ser+mediador+de+conflitos+&btnG=&lr=lang\\_pt#d=gs\\_qabs&t=1668432045737&u=%23p%3DgR3y0oKoAZkJ](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=o+que+%C3%A9+ser+mediador+de+conflitos+&btnG=&lr=lang_pt#d=gs_qabs&t=1668432045737&u=%23p%3DgR3y0oKoAZkJ)>. Acesso em: 14/11/2022.

SECRETARIADO: A Origem da Profissão! Sou Secretária, 2021. Disponível em: <<https://sousecretaria.com.br/secretariado-a-origem-da-profissao/>>. Acesso em 01/11/2022.

SOUZA, Luciane Moessa de. Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça [recurso eletrônico]. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0%2C5&q=qualidades+da+secretaria+mediador+de+conflitos+&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1668435024030&u=%23p%3D4AD8NhgiO7cJ](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&lr=lang_pt&as_sdt=0%2C5&q=qualidades+da+secretaria+mediador+de+conflitos+&btnG=#d=gs_qabs&t=1668435024030&u=%23p%3D4AD8NhgiO7cJ)>. Acesso em: 14/11/2022.