

**FACULDADE SANT'ANA**  
**TATIANE VALIGURA**

**UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO E A  
PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES E PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO ACERCA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

**PONTA GROSSA**  
**2016**

**TATIANE VALIGURA**

**UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO E A  
PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES E PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO ACERCA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilingue da Faculdade Sant'Ana, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo Bilingue.

Orientador: Prof. Esp. Lucio Mauro Braga Machado.

**PONTA GROSSA**

**2016**

TATIANE VALIGURA

**UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES HUMANOS NO TRABALHO E A  
PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES E PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO ACERCA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo da Instituição de Ensino Superior Sant'Ana apresentado como requisito final para a obtenção do Grau de Bacharela em Secretariado Executivo. Aprovada no dia 9 DE JUNHO DE 2016 pela banca composta por LUCIO MAURO BRAGA MACHADO(Orientador), JÚLIO CÉSAR STADLER e TÂNIA MARA DAVER SANTOS



TÂNIA MARA DAVER SANTOS

Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo



IR. SUZANA LÚCIA RHODEN

Coordenadora do Núcleo de TCC

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus que nos sustenta todos os dias e nunca esquece de nós, mesmo quando não lembramos d'Ele.

Ao corpo docente e Coordenação do Curso que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ao professor orientador que ensinou a Metodologia com maestria e ainda, orientou durante a execução deste trabalho, sugerindo correções e incentivando a conclusão do mesmo.

Ao povo lá de casa que tiveram amor e, sobretudo, paciência com a minha pessoa, especialmente em momentos nos quais eu reclamava da correria e quase os deixava "loucos".

Aos amigos e colegas que também, direta ou indiretamente, me ajudaram para que eu chegasse até o FIM.

*“A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os Homens: não há senão um verdadeiro luxo e esse é o das Relações Humanas”.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre as Relações Humanas no trabalho, bem como a percepção de estudantes e profissionais de Secretariado Executivo acerca do relacionamento interpessoal no ambiente organizacional. Desta forma, efetuou-se o seguinte questionamento: Qual a percepção dos profissionais de Secretariado Executivo sobre as relações interpessoais no trabalho? A pesquisa foi definida, quanto à metodologia, da seguinte forma: qualitativa, quanto à abordagem, por não existir necessidade de quantificar resultados; pesquisa básica, quanto à natureza, por não dispor de aplicação prática; exploratória, quanto aos objetivos, por buscar aproximar a pesquisadora de um problema; pesquisa de campo, quanto ao procedimento, tendo em vista a busca de uma resposta para uma pergunta previamente identificada; quanto à abordagem, utilizou-se do método dedutivo para a observação de fenômenos sociais relativos às Relações Humanas; e quanto à técnica de coleta de dados, fez-se uso da técnica de observação direta extensiva por meio da aplicação de questionário. Por fim, a análise dos resultados da pesquisa de campo constatou que a maioria dos profissionais ou ainda estudantes de Secretariado Executivo possuem bom ou ótimo relacionamento com seus colegas e chefia e consideram importante o estudo das Relações Humanas para a profissão.

**Palavras-chave:** secretariado executivo, relações humanas, relacionamento interpessoal.

## RESUMÉ

Este estudio tiene como objetivo presentar un estudio sobre las relaciones humanas en el trabajo, así como la percepción de los estudiantes y profesionales de Secretariado Ejecutivo acerca de las relaciones interpersonales en el entorno de la organización. De este modo, se realiza la siguiente pregunta: ¿Cuál es la percepción de los estudiantes e profesionales de Secretariado Ejecutivo en las relaciones interpersonales en el trabajo? El estudio se definió como la metodología de la siguiente manera: cualitativa como para acercarse porque no hay necesidad de cuantificar los resultados; la investigación básica en la naturaleza, debido a la falta de aplicación práctica; exploratoria, cuanto los objetivos, tratando de acercarse al investigador de un problema; investigación de campo en el procedimiento, con el fin de hallar una respuesta a una pregunta previamente identificada; en el enfoque, se utilizó el método deductivo para la observación de los fenómenos sociales, relativas a las relaciones humanas; y como la técnica de recolección de datos se hizo uso de una amplia técnica de observación directa a través de un cuestionario. Por último, el análisis de los resultados de la investigación de campo encontró que la mayoría de los profesionales de Secretariadi Ejecutivo o de los estudiantes tienen buena o muy buena relación con sus compañeros de trabajo y liderazgo y consideran importante el estudio de las relaciones humanas para la profesión.

**Palabras-clave:** secretariado ejecutivo; relaciones humanas, relaciones interpesonales.

## **ABSTRACT**

This study aims to present a study on human relations at work, as well as the perception of students and professionals Executive Secretariat about the interpersonal relationships in the organizational environment. Thus, it performed the following question: What is the perception of the Executive Secretariat of professionals on interpersonal relationships at work. The study was defined as the methodology as follows: qualitative as to approach because there is no need to quantify results; basic research on the nature, due to lack of practice; exploratory, the aims, by seeking to approach the researcher of a problem; field research on the procedure, with a view to seeking an answer to a question previously identified; on the approach, we used the deductive method for observing social phenomena relating to the Human Relations; and as the data collection technique was made use of extensive direct observation technique through a questionnaire. Finally, the analysis of field research results found that most professionals or Executive Secretariat of students have good or great relationship with his colleagues and leadership and consider important the study of Human Relations for the profession.

**Keywords:** secretary executive; relationship human; interpersonal relationships.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>1.1 TEMA</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>1.2 OBJETIVO GERAL</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>1.5 PROBLEMA DA PESQUISA</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>1.6 METODOLOGIA</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>1.7 ESTRUTURA</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>2 RELAÇÕES HUMANAS</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....                                 | <b>14</b> |
| 2.1.1 A Experiência de <i>Hawthorne</i> e Suas Conclusões.....                                | 14        |
| <b>2.2 RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>3 OS ASPECTOS IMPORTANTES QUE ENVOLVEM O ESTUDO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO</b> ..... | <b>19</b> |
| <b>3.1 COMUNICAÇÃO</b> .....  | <b>19</b> |
| 3.1.1 Problemas de Comunicação .....  | 19        |
| <b>3.2 MOTIVAÇÃO</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>3.3 LIDERANÇA</b> .....  | <b>21</b> |
| 3.3.1 Conceito.....   | 21        |
| 3.3.2 Características e Habilidades de um Líder .....   | 22        |
| <b>3.4 O INDIVÍDUO</b> .....  | <b>24</b> |
| 3.4.1 Comportamento Individual na Organização .....   | 26        |
| 3.4.2 Autoconhecimento e Compreensão do Próximo.....  | 27        |
| <b>3.5 O GRUPO</b> .....  | <b>29</b> |
| 3.5.1 Problemas do Trabalho em Grupo e das Relações Humanas.....                              | 29        |
| <b>4 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E AS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO</b> .....     | <b>33</b> |
| <b>4.1 O(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) COMO AGENTE FACILITADOR</b> .....                      | <b>35</b> |
| <b>4.2 O(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO</b> .....                  | <b>36</b> |
| 4.2.1 Feedback.....   | 37        |
| 4.2.2 Encontro e Desencontro na Comunicação.....  | 38        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.3 Saber Ouvir.....  | 38        |
| 4.2.4 Assertividade na Comunicação.....   | 39        |
| <b>4.3 O(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO EAS RELAÇÕES ROTINEIRAS DE MANDO.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>4.4 O(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) E OS PROBLEMAS DE RELAÇÕES HUMANAS.....</b>                                    | <b>43</b> |
| <b>4.5 O(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO E A GESTÃO DE CONFLITOS.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>4.6 O(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) E O RELACIONAMENTO COM COLEGAS E<br/>CLIENTES.....</b>                         | <b>47</b> |
| <b>4.7 O(A) SECRETÁRIO EXECUTIVO(A) E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>49</b> |
| <b>6 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>   | <b>51</b> |
| 6.1. SOBRE A RELEVÂNCIA DO ESTUDO DAS RELAÇÕES HUMANAS.....   | 51        |
| 6.2 SOBRE O RELACIONAMENTO COM CHEFIA, COLEGAS E A PERCEPÇÃO DAS<br>RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO.....           | 51        |
| 6.3 SOBRE A COMPREENSÃO MÚTUA.....  | 53        |
| 6.4 SOBRE OS FATORES QUE INTERFEREM POSITIVA OU NEGATIVAMENTE NAS RELAÇÕES<br>INTERPESSOAIS NO TRABALHO.....          | 54        |
| 6.5 SOBRE AS CARACTERÍSTICAS E ATITUDE DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO<br>EXECUTIVO PARA COM AS RELAÇÕES HUMANAS..... | 55        |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>56</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>58</b> |
| <b>APÊNDICE.....</b>  | <b>59</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

Em sua formação, o Secretário ou Secretária Executiva é equipado(a) de conhecimentos técnicos e conceituais, mas não só esses se fazem importantes para a atuação profissional, sendo de extrema relevância a capacidade de relacionamento humano e de compreender como funcionam as relações entre os indivíduos dentro do local de trabalho.

Além das habilidades técnicas e conceituais, o profissional Secretário Executivo adquire habilidades humanas capazes de lhe oferecer competência para gerenciar pessoas e também conhecimentos que o permitam entender como funcionam as Relações Humanas, e assim, poderá contribuir para o bom andamento das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, este trabalho visa apresentar ao leitor que o tema Relações Humanas deve ser estudado por profissionais Secretários Executivos para o exercício da função com ética e respeito ao próximo, e também por profissionais de outras áreas que exercem relacionamento interpessoal e necessitam manter um bom comportamento. Assim, todos podem contribuir para o bem-estar e saúde psíquica de todos, bem como o progresso da empresa onde trabalham.

### **1.1 Tema**

O presente estudo tem como tema as Relações Humanas no trabalho a partir da Abordagem Humanística da Administração, a percepção do funcionamento das relações interpessoais pelo Secretário Executivo, e o papel deste profissional no processo de melhoria das relações interpessoais no trabalho.

### **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em apresentar um estudo sobre as Relações Humanas no trabalho, e a percepção de estudantes e profissionais de Secretariado Executivo acerca do relacionamento interpessoal no ambiente organizacional.

### **1.3 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos consistem em discorrer sobre o que se espera atualmente do profissional de Secretariado Executivo; buscar informações sobre as

Relações Humanas no trabalho com base na Abordagem Humanística da Administração; pesquisar o papel do profissional de Secretariado Executivo no processo de melhoria das relações interpessoais; e identificar a percepção dos estudantes e profissionais de Secretariado Executivo sobre as relações interpessoais no trabalho.

#### **1.4 Justificativa**

A iniciativa de fazer um estudo mais aprofundado sobre o tema das Relações Humanas no trabalho, sua importância para o profissional de Secretariado Executivo e qual o papel deste no processo de melhoria das relações interpessoais, se deu pela necessidade da(o) Secretária(o) Executiva(o) conhecer e saber lidar com os diversos tipos de pessoas presentes em seu dia a dia profissional, para assim estar apta(o) a compreender o relacionamento entre funcionários, colegas, clientes e chefia no ambiente de trabalho.

#### **1.5 Problema da Pesquisa**

Pode-se considerar um problema a ausência de compreensão por parte, não só de profissionais da área de Secretariado Executivo, como por parte de profissionais de outras áreas, em relação às suas próprias características pessoais e às de outras pessoas com as quais estabelecem convívio no ambiente corporativo. Este problema dificulta a integração de diferentes tipos de pessoas com diversos tipos de conhecimentos, qualidades e personalidades, e acaba prejudicando a aprendizagem de todos através de tais diferenças.

#### **1.6 Metodologia**

Para que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos, primeiramente buscou-se em livros a teoria sobre o que se espera atualmente do profissional de Secretariado Executivo e sobre as Relações Humanas no trabalho. Num segundo momento foram aplicados questionários entre estudantes e profissionais da área a fim de identificar a percepção da Secretária ou Secretário Executivo acerca do relacionamento interpessoal.

Por meio da análise qualitativa das respostas dos questionários, foi possível conhecer a visão dos profissionais de Secretariado Executivo sobre o tema e os

aspectos que interferem positiva ou negativamente nos relacionamentos interpessoais.

### **1.7 Estrutura**

O trabalho está dividido em sete itens, a saber: 1 – Introdução; 2 – Relações Humanas; 3 – Os Aspectos que Envolvem o Estudo das Relações Humanas no Trabalho; 4 - O Profissional de Secretariado Executivo e as Relações Humanas no Trabalho; 5 – Procedimentos Metodológicos; 6 – Análise dos Resultados e 7 – Considerações Finais.

## 2 RELAÇÕES HUMANAS

### 2.1 Teoria das Relações Humanas da Administração

A Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas, segundo Chiavenato (*apud* FERNANDES, OLIVEIRA e SILVA, 2006; p. 101) “surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo”. É uma teoria que faz parte da Abordagem Humanística, dentro da Teoria Geral da Administração, que dava ênfase às pessoas que fazem parte da organização (Teoria das Relações Humanas).

Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser intensificada. Essa crise mundial provocou indiretamente uma reelaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos de Administração até então aceitos, apesar de seu caráter dogmático e prescritivo. A abordagem humanística da Administração começou no segundo período de Taylor, mas apenas a partir de 1930 é que recebeu enorme aceitação nos Estados Unidos, devido às suas características democráticas. Sua divulgação fora dos Estados Unidos somente ocorreu bem depois do final da Segunda Guerra Mundial (CHIAVENATO, 2003, p. 98).

De acordo com Chiavenato (2003, p. 98), “A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais”. Ao invés de enfatizar aspectos técnicos e formais em excesso, preocupava-se com aspectos psicossociais.

A Abordagem Humanística começou quando A Teoria das Relações Humanas foi criada nos Estados Unidos, por volta de 1930, em razão do aparecimento das Ciências Sociais e Humanas, principalmente da Psicologia. As grandes mudanças que ocorreram no contexto social, econômico, político e tecnológico contribuíram com novas vertentes para o estudo da Administração.

#### 2.1.1 A Experiência de *Hawthorne* e Suas Conclusões

A Escola das Relações Humanas surgiu de estudos e experiências realizadas por professores da Universidade de Harvard, na fábrica de equipamentos telefônicos de *Hawthorne* da *Western Electric*, a partir de 1927. Conforme Fernandes, Oliveira e Silva (2006), nesta fábrica situada em Chicago, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência do trabalho dos operários, medida pela produção e coordenada pelo

Psicólogo Industrial, George Elton Mayo, entendendo-se à fadiga, acidentes de trabalho, rotatividade e aos efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Constatou-se que os resultados da experiência eram prejudicados por questões psicológicas e que estas estavam sobrepostas a questões fisiológicas.

Motta e Vasconcelos (2002) frisam que a Experiência de *Hawthorne* pôde ser dividida em três fases. A primeira fase teve início em 1923 e foi orientada por membros do Comitê em Iluminação Industrial (*Committee on Industrial Lighting*), fundado pela *General Electric Company*, sob coordenação de Charles Snow, que dirigiu os estudos sobre o efeito da intensidade da luz sobre a produtividade. Realizaram-se experiências com os operários a fim de identificar os fatores que influenciavam na execução do trabalho. Neste primeiro momento da experiência foram mantidos constantes os métodos de produção e os sistemas de remuneração, selecionando dois grupos de operários, em um grupo a iluminação era constante durante toda a experiência, no outro a intensidade da luz era sempre aumentada.

Pôde-se notar, de acordo com Motta e Vasconcelos (2002), que a produção do segundo grupo aumentou e a do primeiro também, o que levou os pesquisadores a concluírem que a iluminação não podia ser considerada uma variável capaz de afetar o trabalho dos operários. Os resultados interpretados por um dos colaboradores de Charles Snow, Homer Hilbarger, foram conhecidos como efeito de *Hawthorne*: o fato de que os trabalhadores serem observados pelos pesquisadores durante a realização de suas tarefas e a comunicação com eles, levava os operários a perceberem maior interação e preocupação por parte da alta administração com o aprimoramento das condições de trabalho.

Chiavenato (2003) conta que a segunda fase começou em 1927, quando foi criado um grupo de observação (experimental), no qual cinco moças montavam relés enquanto outra fornecia as peças para abastecer o trabalho. A sala de verificação era separada do departamento, sendo as duas salas divididas por um compensado. O material nas duas salas era o mesmo, incluindo apenas um plano inclinado e um contador de peças que media a produção com fita perfurada para o grupo experimental.

Nesta fase, a produção era o índice de comparação entre os dois grupos. Ambos tinham um supervisor que observava o trabalho e assegurava o espírito de equipe entre as trabalhadoras. Segundo Chiavenato (2003), a experiência da sala de relés pôde concluir que:

**a)** As trabalhadoras gostavam da sala de verificação porque era mais descontraída e a supervisão mais tranquila do que na sala de montagem, onde a supervisão era mais rígida, a liberdade menor e maior a ansiedade;

**b)** Era um ambiente mais amigável e sem pressão, a conversa era permitida e havia satisfação no trabalho;

**c)** Elas não temiam ao supervisor porque ele tinha postura de orientador;

**d)** O grupo experimental se desenvolveu no sentido social e havia amizade e espírito de equipe;

**e)** No grupo surgiram objetivos comuns, como aumentar o ritmo da produção, apesar da solicitação para se trabalhar normalmente.

Em 1931 deu-se início à terceira e última fase da pesquisa de *Hawthorne*, ficando conhecida como experiência de *Bank Wiring Observation Room*. Conforme Motta e Vasconcelos (2002), foram utilizados métodos de pesquisa sofisticados e focados em dinâmica de grupo, sendo escolhidos catorze homens para participarem das observações na sala de estudo, e foi adotada a técnica de entrevista não diretiva que permitiu aos funcionários opinarem com liberdade, sem que o entrevistador desviasse do assunto ou impusesse um roteiro. Através do Programa de Entrevistas descobriu-se a presença da organização informal entre os operários para se proteger contra as ameaças da Administração. A organização informal é percebida da seguinte forma:

**a)** Por meio do padrão de produção que os empregados julgavam ser normal e que não deveria ser ultrapassado;

**b)** Atitudes não formalizadas de punição social que o grupo aplicava aos operários que excediam os padrões, considerando-os sabotadores;

**c)** Expressões que transpareciam insatisfação quanto aos resultados do pagamento de incentivos de produção;

**d)** Liderança informal de alguns empregados que mantinham o grupo unido e coeso, assegurando o respeito pelas regras de conduta;

**e)** Contentamento e descontentamento em relação às atitudes dos superiores sobre o comportamento dos empregados.

Conclui-se que a organização informal é a mais responsável pelo comportamento do funcionário dentro da empresa do que a organização formal. A produtividade passa a ser um fenômeno muito mais social do que lógico, segundo Fernandes, Oliveira e Silva (2006), baseando-se em códigos sociais, convenções,

tradições, expectativas e modos de reagir às situações. Trata-se muito mais de uma questão de psicologia do que de lógica. Sendo assim, a Escola das Relações humanas atribuiu novas dimensões e variáveis para a Teoria Geral da Administração.

## **2.2 Relações Humanas no Trabalho**

Minicucci (1982) diz que o termo Relações Humanas tem sido utilizado para referir-se a relações interpessoais. De acordo com Dorin (*apud* MEDEIROS e HERNANDES, 2004; p. 246-247), Relações Humanas trata-se de uma disciplina que objetiva estudar fatos referentes à determinação de normas para uma boa convivência entre indivíduos no âmbito social. Define-se ainda como sendo o estudo do comportamento humano abrangendo as características dos indivíduos.

Fernandes, Oliveira e Silva (2006, p. 105) definem as Relações Humanas como sendo “o relacionamento entre seres humanos no sentido mais amplo, isto é, no sentido holístico do homem e do seu meio ambiente”. Ainda em consonância com esses autores, o ser humano de maneira geral, é um ser relacionável, capaz de viver no mundo relacionando-se consigo mesmo, com outras pessoas, com a natureza e com Deus.

Ainda segundo Minicucci (1982), as relações interpessoais podem ocorrer entre duas pessoas, entre membros que fazem parte de um grupo e entre mais de um grupo num mesmo lugar. Além disso, uma pessoa pode se relacionar com ela mesma, o que Minicucci define como sendo comunicações interiores ou diálogo interior. Quando uma pessoa realiza um diálogo interior ela estabelece uma comunicação intrapessoal, ou seja, ela conversa com ela mesma. Dessa forma, entende-se por Relações Humanas como sendo tanto a comunicação interpessoal, quando uma pessoa se comunica com outras pessoas, quanto a comunicação intrapessoal, quando uma pessoa dialoga com ela mesma.

Para Fernandes, Oliveira e Silva (2006), as atividades destinadas a aprimorar o desempenho das relações interpessoais precisam fundamentar-se em compreender os aspectos que influenciam o desenvolvimento humano. As relações interpessoais contribuem para a formação de um relacionamento humanizado no ambiente de trabalho.

Minicucci (1982) afirma que as Relações Humanas são estudadas como uma Ciência, valendo-se de outras Ciências como a Psicologia, a Sociologia e a

Moral, que são consideradas Ciências Sociais. Pode-se dizer que as Relações Humanas são a Ciência do Comportamento Humano, e são também os acontecimentos que ocorrem no lar, na escola, na empresa, etc. Quando há conflitos de relacionamento interpessoal, diz-se que existem problemas de Relações Humanas.

A partir dos conceitos demonstrados acima, o Secretário Executivo, segundo Medeiros e Hernandes (2004), deve ter habilidade não só com questões econômicas e técnicas, mas um bom comportamento interpessoal e compreensão das pessoas com quem convive. Para tanto é preciso entrar no mundo psicológico delas.

A menos que façamos uma tentativa sistemática para compreender o comportamento humano, as ações das pessoas com as quais entramos em contato não terão frequentemente nenhum significado para nós. É importante conservar em mente, no entanto, que mesmo uma extensa experiência de relações humanas e um profundo conhecimento da mecânica do comportamento não possibilitarão a um indivíduo compreender a si mesmo e/ou seus companheiros, além de certo limite (WILLIAMS, 1972 *apud* MEDEIROS E HERNANDES, 2004; p. 17).

Quando há compreensão de uma pessoa, de seu próprio mundo emocional e pessoal, ela torna-se mais tolerante com o comportamento de quem convive. Para compreender as pessoas, Minicucci (*apud* MEDEIROS e HERNANDES, 2004; p. 18) “considera indispensável observar o comportamento delas, dar-lhes oportunidade para que possam expor seus pensamentos, sentimentos e ações, no relacionamento com seus semelhantes”.

E ainda para Fernandes, Oliveira e Silva (2006, p. 106) “para se obter uma relação harmoniosa entre as pessoas, é necessário saber respeitar cada indivíduo com as suas peculiaridades”. Para uma pessoa se relacionar bem com outras pessoas é preciso que ela saiba se relacionar bem com ela mesma, vencendo seus obstáculos internos como medo, desconfiança, insegurança, etc.

Os autores Medeiros e Hernandes (2004) afirmam que, para ter boas relações com as pessoas é preciso ser flexível no trato com as mesmas e saber reagir conforme cada caso que se apresenta e conforme as pessoas. Para ter flexibilidade de comportamento é necessário autoconhecimento, compreensibilidade em relação às outras pessoas, o saber conviver em grupo e o desenvolvimento de habilidades de relacionamento cordial e harmonioso com todos. O autoconhecimento leva à adoção de um comportamento livre de defesas que impedem o indivíduo de aceitar críticas e o impossibilitam de compreender seus erros e aprimorar o relacionamento interpessoal.

### 3 OS ASPECTOS IMPORTANTES QUE ENVOLVEM O ESTUDO DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

#### 3.1 Comunicação

Fernandes, Oliveira e Silva (2006) dizem que a comunicação é um elemento fundamental que está presente em todos os aspectos do ambiente humano, fazendo-se necessário pensar na comunicação humana a fim de permitir o entendimento de acontecimentos básicos entre os seres humanos, incluindo todas as suas possibilidades e potencialidades que podem ser explorados e estimulados num ambiente de trabalho através das relações humanas.

O termo “comunicação” é definido por Fernandes, Oliveira e Silva (2006) como sendo de origem latina, *communis*, *communicare*, que significam, respectivamente, “comum” e “pôr em comum”. Sendo assim, a comunicação está associada à ideia de convivência, comunidade, relação de grupo e sociedade.

Miniccuci (1982) salienta que a comunicação acontece quando duas pessoas são comuns e possuem os mesmos interesses, podendo a mensagem fluir entre elas, já que os interesses são comuns. E ainda, segundo este mesmo autor, a comunicação humana só acontece quando é estabelecido um *contato psicológico* entre duas ou mais pessoas, é o mesmo que ser “como um” (comum), é ter afinidades, empatia, o mesmo sentimento, o mesmo pensamento, ou seja, é ser como um todo.

Em seu livro, “Psicologia das Relações Humanas no Trabalho”, Fernandes, Oliveira e Silva (2006) apresentam os componentes básicos que fazem parte de uma comunicação: emissor (quem emite a mensagem); receptor (quem recebe a mensagem); mensagem (informação emitida/recebida); canal (meio pelo qual a mensagem é transmitida); e código (conjunto de sinais organizados e utilizados pelo emissor para enviar uma mensagem).

##### 3.1.1 Problemas de Comunicação

Minicucci (1982) exemplifica três problemas de comunicação quando esta ocorre mal ou simplesmente não acontece quando as pessoas estão juntas:

**a) Bloqueio** – ocorre na comunicação entre pessoas quando a mensagem não é captada e a comunicação é interrompida. Quando surgem barreiras psicológicas, muros e zonas de silêncio entre os interlocutores e em um

grupo, interrompendo a continuidade dos assuntos. Um bloqueio de comunicação é capaz de perturbar a percepção que uma pessoa tem de si própria e dos outros e, conseqüentemente, suas atitudes e comportamentos tornam-se falsos;

**b) Filtragem** – quando apenas parte da mensagem é recebida no processo de comunicação. A filtragem pode provocar mal entendidos, pois o receptor absorve apenas parte das informações do emissor;

**c) Ruído** – acontece quando a mensagem é distorcida ou mal interpretada na comunicação. Quando o receptor não interpreta corretamente a mensagem do emissor.

Conforme Minicucci (1982), tanto o bloqueio, quanto a filtragem e o ruído causam ressentimentos que podem durar longo tempo e criar inimizades. Um dos problemas básicos na comunicação é quando o significado captado de uma mensagem pode não ser o que o emissor pretendeu emitir. As necessidades e experiências humanas tendem a distorcer o que é visto e ouvido, e um indivíduo pode ser capaz de engrandecer algumas pessoas e diminuir outras. Muitas vezes as mensagens indesejadas são reprimidas, enquanto outras são enfatizadas e comentadas. Ao invés de ouvir o que o emissor diz, o receptor pode ouvir somente o que ele quer ouvir, o restante é filtrado e não é deixado passar.

Por fim, outra razão da distorção da comunicação, segundo Minicucci (1982), é o efeito da emoção. Quando há insegurança, aborrecimento ou receios, o que é ouvido e visto soa mais ameaçador do que quando o indivíduo sente-se em paz consigo e com o mundo.

### **3.2 Motivação**

Para Fernandes, Oliveira e Silva (2006), cada vez mais nota-se a presença de uma nova necessidade na vida organizacional: considerar aspectos múltiplos e complexos do ser humano. Depois de contratado, o trabalhador passa e passará por diversos processos que orientam suas escolhas no âmbito do trabalho e sua permanência e eficiência nele. Um dos aspectos mais relevantes e complexos de se avaliar é a motivação humana, uma força essencial em qualquer área na vida. Estes mesmos autores lembram que a motivação está associada a fatores orgânicos, que segundo a fisiologia, é a função química que determina os resultados, além de outros aspectos psíquicos e sociais que podem motivar ou não o indivíduo. Ou ainda, há um equilíbrio entre as esferas de ordem fisiológica, psíquica e social.

Fiorelli (2003) afirma que o homem move-se para obter aquilo que lhe falta. Uma pessoa no início da carreira profissional deseja salário e estabilidade no trabalho como prioridade. Depois de certo tempo, ela sentirá necessidade de conforto, segurança física e de crescimento profissional. Depois de crescer na profissão o trabalhador sentirá outras necessidades, como ser aceito pelos colegas e obter reconhecimento pelo trabalho que realiza. A *Teoria da Motivação de Maslow*, desenvolvida pelo estudioso Abraham Maslow, estabelece a existência de seis necessidades da motivação humana:

**a) Necessidade de realização** – desejo de satisfação ao exercer determinadas atividades. Colocar em prática os dons, motivando-se ao realizar uma tarefa desafiadora;

**b) Necessidade de poder** – quando um indivíduo sente necessidade de influenciar e controlar outras pessoas. É líder, persuasivo e motiva-se com posições de liderança e poder;

**c) Necessidade de associação** – necessidade de interagir e estar com outras pessoas. Uma pessoa que sente necessidade de associação considera muito importante o fator social no trabalho, como trabalho em equipe e reunião em grupo;

**d) Necessidade de autonomia** – quando o trabalhador quer liberdade e independência, além de tomar suas próprias decisões;

**e) Necessidade de estima** – é quando o trabalhador precisa de elogios e reconhecimento;

**f) Necessidade de segurança** – pessoas que buscam segurança na vida profissional, um salário fixo, seguro e saúde.

### 3.3 Liderança

#### 3.3.1 Conceito

Segundo Minicucci (1982), as palavras líder e liderança são palavras muito utilizadas. Para Fernandes, Oliveira e Silva (2006) existem vários conceitos de liderança, tais como:

- O resultado de uma combinação de qualidades de uma determinada pessoa;

- Um modo de agir e interagir com os outros, caracterizando-se não pelas qualidades de um líder propriamente ditas, mas pela forma como interage em determinadas circunstâncias fazendo com que ele exerça influência sobre um grupo;
- Trata-se de uma ação orientada para obter um esforço cooperativo, pelo qual o indivíduo que o execute demonstre características como: inteligência, compreensão da realidade e da situação, conhecimentos das necessidades e desejos do grupo, responsabilidade, persistência e autoconfiança;
- É um processo dinâmico que muda conforme cada situação, por meio da mudança dos líderes e seus seguidores;
- É um processo que tem por objetivo exercer influência sobre as atividades de um grupo ou de um indivíduo em seus esforços, para que cumpram um objetivo em certa situação;
- Um líder deve ocupar-se das tarefas que são realizadas, com as pessoas e a com as relações humanas.

### 3.3.2 Características e Habilidades de um Líder

De acordo com o autor Fiorelli (2003), para o profissional ao qual é solicitado o exercício da liderança, são necessários aspectos como riqueza, porte físico, inteligência e conhecimento com uma frequência bem menor do que é suposto. Os aspectos mais importantes a serem considerados são de cunho emocional. Há um forte elemento emocional, psicológico e duradouro na execução da liderança, que deve unir o líder de seus liderados, é a chamada *emoção*.

O verdadeiro líder desenvolve, no liderado, a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo, capaz de estimular a ação, ao desenvolvimento, sob o impulso do envolvimento emocional. Líderes elaboram emoções, irradiam energia psíquica. Líderes colocam as pessoas em ação (FIORELLI, José Omir, 2003, p. 177).

Segundo Minicucci (1982), passou-se a verificar que os líderes, por mais que possuam características boas para dirigir, não trabalham sozinhos e precisam lidar com pessoas. Começou-se a pensar nos liderados além do líder. A liderança passou a ser estudada a partir de fatores como o líder, os liderados e a situação. Sendo assim, o estudo da liderança, a partir destes três fatores, foi chamado de *situacionista* ou *situacional*, ou seja, as características e habilidades exigidas ao líder determinam-se pela situação na qual ele deve agir, sendo que a situação é que cria o líder. Em qualquer situação, o melhor líder é aquele que satisfaz de maneira mais eficaz as necessidades do grupo.

Além das características de um líder, propriamente ditas, Fiorelli (2003) aborda nove habilidades que podem facilitar, mas não garantir, o desempenho da liderança. As habilidades a seguir contribuem para a diminuição das barreiras interpessoais, para o desenvolvimento de identificação e para o estabelecimento de elo emocional. Vale ressaltar que habilidade não é o mesmo que conhecimento. A habilidade é o conhecimento colocado em prática:

**a) Habilidade para observar** – compreender e entender as mensagens não verbais presentes no comportamento das pessoas;

**b) Habilidade para escutar** – para que haja compreensão profunda é necessário escutar e prestar atenção em elementos da expressão corporal que acompanham a fala, como o gaguejo, o suor excessivo, o desvio do olhar, a agitação do corpo, o tremor das mãos, lábios e face, a variação do ritmo da respiração, etc., todos esses são sinais de nervosismo e de dificuldade de expressão. A habilidade de escutar consiste em identificar a mensagem implícita, que não é percebida logo no início pelas palavras, mas pelo inconsciente do indivíduo que fala e demonstra através do conteúdo não verbal;

**c) Habilidade para falar** – a fala do ouvinte pode ser um sinal de compreensão ou uma demonstração de mecanismos de defesa, tais como: o deslocamento para outro assunto (uma forma de desviar do assunto em questão e que causa desconforto a quem escuta); a identificação com o que fala (trazer para si a fala do outro exemplificando com situações similares); a distração (quando o ouvinte pede para que o indivíduo repita a fala ou partes da fala); a fantasia (quando o ouvinte imagina outra situação a partir da fala da outra pessoa); a negação da realidade (o indivíduo se recusa a aceitar o ponto de vista alheio); e a racionalização (quando quem escuta tenta amortizar o conteúdo emocional presente no discurso da outra pessoa, buscando explicação somente no ponto de vista da lógica);

**d) Envolvimento** – ver e escutar profundamente requer envolvimento, que nada mais é do que tornar-se parte de uma situação que compreende o problema abordado no discurso de quem fala. Envolvimento faz com que o líder confira à outra pessoa a percepção de estar compartilhando os mesmos valores;

**e) Compreensão** – tanto observar, quanto escutar e envolver-se com as questões dos liderados contribuem para a existência da compreensão que demanda prontidão interior para aceitar as informações, sem preconceitos e juízos de valor. Compreender não é o mesmo que concordar com o que é dito, é apenas

compreender as forças que movem os liderados, adquirindo sensibilidade para perceber pontos fortes e fracos;

**f) Congruência** – o líder, mesmo sem vontade própria, acaba desempenhando um papel de modelo para seus seguidores. Por isso é necessário que ele mantenha e demonstre congruência entre fala e ação, e entre suas falas em momentos diferentes;

**g) Dar e receber *feedback*** – esta habilidade também faz parte do desempenho da liderança e tem por objetivo a garantia da boa qualidade da comunicação com os liderados;

**h) Expressão corporal** – os líderes devem ser capazes de interpretar as expressões corporais e discriminar sinais que passariam despercebidos por outras pessoas. Nas organizações existem líderes que são capazes de identificar estados de ansiedade altos, além da mentira ou da sinceridade. A expressão corporal também pode ser identificada no líder pelos liderados, no que diz respeito a demonstrações de interesse manifestadas por comportamentos como: conduzir uma pessoa levemente pelo braço, que pode representar um acolhimento positivo e favorável; olhar nos olhos, mesmo quando o subordinado pronuncia palavras desagradáveis sobre o líder; manter postura de atenção concentrada, ou ao contrário, um bocejo durante a conversa pode ser um péssimo sinal; e apertar a mão firmemente ao receber e despedir-se;

**i) Habilidade para orientar** – um verdadeiro líder reconhece que a comunicação por meio da palavra forma a base do desenvolvimento da liderança, compreendendo a identificação do que deve ser comunicado ao subordinado, a utilização da forma de comunicação, o momento certo para comunicar, o diagnóstico do motivo pelo qual a orientação deve ser realizada e a escolha certa do local para a orientação do liderado.

### 3.4 O Indivíduo

Para Fiorelli (2003), é certo considerar que cada indivíduo traz ao ambiente organizacional uma “bagagem psicológica”, abrangendo conhecimentos, características, preconceitos e experiências. O indivíduo pode tanto afetar a organização e ser afetado por ela, alterando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de seus papéis e das experiências partilhadas em suas interações.

Os autores Weil e Tompakow (2008) observam que o grupo, sendo formado por pessoas, fica claro de que o seu sucesso está totalmente ligado às atitudes dos indivíduos que o compõem. Além disso, existem condições pessoais fundamentais para o indivíduo, com a finalidade de que o grupo possa ter sucesso em seu funcionamento:

**a) Simpatia** – depende do ponto de vista pelo qual as pessoas se veem.

A simpatia é uma das mais importantes condições para o trabalho em grupo;

**b) Preparo do indivíduo** – esta condição subdivide-se em três pontos de vista e um interesse, de acordo com Weil e Tompakow (2008), os quais devem ser levados em conta para que o indivíduo obtenha sucesso em seu grupo:

- **Ponto de vista linguístico** – as pessoas de uma equipe precisam se entender, especialmente quando o trabalho realizado por elas é intelectual;

- **Ponto de vista psicossocial** – a equipe precisa saber quais são os principais desafios sociais que podem ocorrer no trabalho e, principalmente, procurar superar frustrações decorrentes de atritos de tendências ou instintos dos participantes da equipe;

- **Ponto de vista econômico-administrativo** – antes do início do trabalho em equipe, devem ser acertados entre os participantes do grupo e com a direção assuntos como a divisão das responsabilidades e cargos, as condições econômicas de trabalho que dizem respeito a salário e benefícios;

- **Interesse pela atividade em grupo** – a produtividade de cada indivíduo está relacionada ao interesse que possui pela atividade e objetivos do grupo.

**c) Dez mandamentos de um membro de equipe** – Weil e Tompakow (2008, p. 46) sugerem dez mandamentos para um membro trabalhar em equipe:

1º) Respeitar o próximo como ser humano. 2º) Evitar cortar a palavra a quem fala, esperar a sua vez. 3º) Controlar as suas reações agressivas, evitando ser indelicado ou mesmo irônico. 4º) Evitar o “pular” por cima de seu chefe imediato. 5º) Procurar conhecer melhor os membros do seu grupo, a fim de compreendê-los e de se adaptar à personalidade de cada um. 6º) Evitar tomar a responsabilidade atribuída a outro, a não ser a pedido deste ou em caso de emergência. 7º) Procurar a causa de suas antipatias. 8º) Estar sempre sorridente. 9º) Procurar definir bem os sentidos das palavras no caso de discussões em grupo, para evitar mal-entendidos. 10º) Ser modesto nas discussões; pensar que talvez o outro tenha razão e, se não, procurar compreender-lhe as razões.

### 3.4.1 Comportamento Individual na Organização

Fiorelli (2003) afirma que a todo o momento o comportamento dos indivíduos está presente nos fatos organizacionais, nos relacionamentos interpessoais que envolvem colegas, chefia, subordinados, clientes e parceiros. Comportamento pode ser definido como a ação observável de uma pessoa por outra. A atitude que está relacionada ao comportamento é definida como o modo de ser de um indivíduo numa determinada situação. Segundo este mesmo autor, o comportamento do indivíduo na organização pode ser dividido em três tipos:

**a) Comportamento por instinto** – instinto diz respeito a uma forma de comportamento herdado, pertencente a uma certa espécie e que pouco varia de um indivíduo para outro. É um comportamento mais característico a animais, acontecendo pouco entre pessoas que se encontram num processo de civilização. Ele pouco se apresenta no contexto organizacional devido à presença do social, da cultura e da aprendizagem que moldam o comportamento humano;

**b) Comportamento habitual ou por personalidade** – o conceito de personalidade refere-se à condição permanente e duradoura dos comportamentos de um indivíduo. São comportamentos habituais, estáveis e resistentes que sustentam um padrão através do qual uma pessoa se comporta nas relações interpessoais, e nas mais variadas circunstâncias do convívio social, de trabalho e familiar, formando sua personalidade;

**c) Comportamento por particularidades** – cada pessoa leva ao ambiente organizacional um conjunto de elementos de sua vida anterior, aos quais somam-se outros relacionados à cultura, a normas e a fatores ambientais. Somente parte deles originam-se do próprio ambiente de trabalho e o efeito desses elementos não são constantes. São fatores determinantes deste tipo de comportamento os internos ao indivíduo (características de personalidade) e externos, como exemplos, a sociedade e a tecnologia.

Medeiros e Hernandez (2003) destacam alguns aspectos do comportamento ligado ao estudo das Relações Humanas:

**a) Atitude** – predisposição de reagir de forma positiva ou negativa a pessoas, objetos, conceitos ou situações;

**b) Motivação** – conjunto de fatores que despertam, sustentam e/ou dirigem o comportamento, incluindo o incentivo, que se trata de um objeto ou situação capaz de retirar o estado de impulso e restabelecer o equilíbrio da organização;

**c) Satisfação de necessidade** – a necessidade é um tipo de motivação do indivíduo, existindo em forma de impulsos e podendo ser definida como um estado de falta ou carência orgânica, como necessidade de alimento, descanso, segurança, autoestima, ar, calor, etc.;

**d) Frustração** – é um bloqueio de comportamento que objetiva reduzir uma necessidade. É um desejo interrompido de realizar-se. A frustração pode se manifestar através de irritação, agressão, hostilidade, raiva, projeção ou regressão;

**e) Comportamento defensivo** – é um comportamento que tem por objetivo defender o ego da ansiedade. É uma ação de autoproteção. Por exemplo, o medo de se adaptar ou não aprender a lidar com um computador pode gerar este tipo de comportamento;

**f) Estereótipos** – são sentimentos cristalizados e ideias rígidas sobre as pessoas. Os estereótipos surgem, na maioria das vezes, das primeiras impressões e não se tratam de conhecimento profundo que se tem sobre os outros.

### 3.4.2 Autoconhecimento e Compreensão do Próximo

Segundo Minicucci (1982), muitas pessoas podem abordar o tema das Relações Humanas, mas não são capazes de praticar tais relações com qualidade, porque podem apresentar comportamentos como: não ouvir tão bem quanto falam, interromper as pessoas quando estão falando, agressividade, imposição de ideias e incompreensão das pessoas além de seu próprio ponto de vista. O trabalho, em sua grande maioria, é feito mediante contato com outros indivíduos, a eficiência em lidar com pessoas é prejudicada pela inabilidade, incompreensão e falta de trato interpessoal.

Este mesmo autor define a compreensão dos outros como a capacidade de sentir o que os outros pensam e sentem, capacidade esta que é denominada de *sensibilidade social* ou *empatia*, atitude que torna uma pessoa capaz de compreender os sentimentos de outra e seu modo de agir em virtude de tais sentimentos, mas não há envolvimento com eles além da compreensão. Para lidar

com pessoas é necessário compreendê-las (sensitividade ou empatia) e ser flexível nas ações e comportamento em relação às atitudes e sentimentos pelos quais se consegue empatizar.

Para desenvolver a sensitividade ou empatia e a flexibilidade de comportamento, Minicucci (1982) sugere as seguintes ferramentas: melhor conhecimento de si próprio; melhor compreensão do outro; melhor convivência em grupo e desenvolvimento de aptidões para relacionamentos eficientes:

**a) Melhor conhecimento de si próprio** – às vezes uma pessoa não consegue compreender as outras porque possui certos tipos de comportamentos e atitudes, além de não tentar verificar que isso acontece porque há dentro de si conflitos que não consegue resolver. Esses conflitos internos podem impedir seu modo eficiente de agir. Quando as pessoas descobrem a forma que agem, por que agem elas procuram descobrir formas de compensar estes comportamentos, ajudando a si mesmas a agir mais eficientemente nos relacionamentos interpessoais e na compreensão dos outros;

**b) Melhor compreensão do outro** – depois que uma pessoa consegue se entender melhor e as barreiras e defesas que limitam seu relacionamento interpessoal, ela precisa entender melhor o outro. Para tanto é preciso observar o comportamento alheio dando oportunidade para exporem seus pensamentos, sentimentos e ações;

**c) Melhor convivência em grupo** – uma pessoa convive em grupos como a família, a escola, o trabalho e em lazer, conseqüentemente, papéis são desempenhados nesses grupos, podendo ser o de pai, mãe, filho, aluno, professor, diretor, servente, secretário, chefe, gerente e assistente. No processo de grupo e no decorrer do seu desenvolvimento podem-se notar comportamentos como apartes, expressões de ansiedade, pouco caso, indiferença, agressividade, formação de “panelinhas”, conversas paralelas, bloqueio ao grupo ou a determinados elementos do grupo e esnobismo. Sentindo tais comportamentos e sabendo como resolvê-los, uma pessoa estará apta a perceber o funcionamento do grupo e a forma como os indivíduos interagem, atuando em relação à realidade percebida;

**d) Desenvolvimento de aptidões para relacionamentos eficientes** – Conforme um indivíduo utiliza o entendimento de si próprio e dos outros, ele aprende a forma de se comunicar com mais eficácia, aprendendo a ouvir, dialogar, informar, avaliar, elogiar e disciplinar. Estas aptidões de comportamento são aprimoradas à

medida que há melhor compreensão de si próprio e dos outros, conscientizando-se da própria atuação no grupo. Todo relacionamento interpessoal envolve comunicação. Ao treiná-la, o indivíduo passa a ouvir melhor e compreender melhor as mensagens. Pode acontecer de uma pessoa transmitir certos comportamentos não verbais que não eram da sua vontade transmiti-los, gerando sentimentos de desaprovação ou aborrecimento. Por isso é necessário que uma pessoa compreenda a si e aos outros.

### **3.5 O Grupo**

Grupo é definido, conforme Weil e Tompakow (2008), como uma reunião de pessoas com um objetivo em comum. Este grupo pode constituir-se espontaneamente, ou seja, quando as pessoas se procuram sem se conhecerem, ou pode ser formado de forma planejada, formando um grupo organizado.

Na visão de Minicucci (1982), todas as pessoas vivem em grupo, seja na família, no trabalho, no lazer, na igreja, na escola, entre outros. O grupo existe quando duas ou mais pessoas possuem certo grau de interdependência e certa unidade que possa ser reconhecida. A interdependência acontece quando alguns indivíduos dependem de outro em seus relacionamentos, dando origem à interação. Esta última existe sempre que um dos participantes do grupo responde a um comportamento de outro membro.

Os autores Fernandes, Oliveira e Silva (2006) também dão sua contribuição sobre o assunto, quando afirmam que o ser humano precisa desenvolver a maior parte de suas atividades em grupo. Dentro deste, o indivíduo não só recebe suporte dos demais membros, como pode ser capaz de se expressar, compartilhar experiências e retornar às demais pessoas, demonstrando como a convivência pode colaborar para o crescimento dos participantes do grupo e melhorar o caráter do mesmo.

#### **3.5.1 Problemas do Trabalho em Grupo e das Relações Humanas**

Em primeiro lugar, conforme os autores Fernandes, Oliveira e Silva (2006), os problemas que surgem no trabalho em grupo são os conflitos, em virtude da diversidade e discordância de opiniões, ao posicionamento e sentimentos que podem ocorrer entre os participantes de grupos, subgrupos, coordenadores e

membros. Para resolver estes conflitos é necessária a intervenção do dirigente, e este deve ter uma postura às vezes mais firme, em outras mais afetiva, dependendo dos momentos do grupo, os quais podem se tratar de oportunidades para acertos de conta e para crescimento mútuo.

Fiorelli (2003) diz que quando mal conduzido e mal utilizado e aplicado, o trabalho em grupo pode ser contraproducente, por exemplo, a utilização das informações como um mecanismo de defesa para a preservação do poder de um integrante ou de toda a equipe, contribuindo para evitar meios comprometedores de segurança, integridade e coesão grupal ou de seus participantes, sendo comum em situações de mudanças organizacionais.

Segundo Weil e Tompakow (2008), os seguintes problemas estão ligados às relações humanas e podem acontecer devido a mudanças enfrentadas pelos grupos:

**a) Saída de um membro do grupo** – quando um grupo está funcionando bem e está muito unido, e um de seus membros tem que sair, é um fato que pode causar desequilíbrio e prejudicar a vida do grupo;

**b) Chegada de um novo membro** – certos grupos possuem barreiras à aceitação de novos membros. Quanto maior for a solidariedade entre os membros da equipe, mais difícil será a admissão de novos integrantes, especialmente quando o grupo passou por um longo período sem enfrentar mudanças;

**c) Distância social** – quanto maior for a distância social, mais possíveis serão os problemas de relações humanas entre líderes e liderados. A distância social é responsável por fazer com que chefes visualizem um aglomerado de trabalhadores que são tratados com ordens, repreensões e despedidas, e muitas vezes esses dirigentes esquecem os problemas que cada ser humano enfrenta e traz consigo. Da mesma forma, os trabalhadores veem chefes com poderes ilimitados e sem coração ou compreensão humana. Tal distância forma barreiras que são prejudiciais à vida grupal;

**d) Clima social** – Muitas vezes o clima social depende do dirigente do grupo. Quando ele é autocrático e ditatorial ele faz com que todos dependam de suas decisões, pois só ele fala e dá as ordens. Seus liderados adotam uma postura desinteressada, passiva e calada e deixam de transferir boas ideias, anulando a iniciativa pessoal. O contrário do líder autocrático é o líder passivo que deixa os membros livres para decidir o que querem. Já entre o dirigente autocrático e o

passivo, está aquele que promove um clima de confiança e compreensão mútua, onde cada membro manifesta sua opinião e colaboração, criando respeito de cada um dos elementos do grupo um para com o outro e possibilitando discussões francas, leais e produtivas;

**e) Rivalidades** – este problema surge em empresas onde não há regimento interno que divida clara e racionalmente as equipes de trabalho e comissões. A vida do grupo fica comprometida quando os membros estão em desavença;

**f) Limitações da liberdade** – muitas vezes a liberdade de ação dos grupos e líderes é limitada pelos regimentos internos inadequados. Só é possível existir técnicas de trabalho em grupo e bons relacionamentos quando existe espírito de compreensão e respeito na hierarquia;

**g) Frustrações** – este é um problema ou uma situação surgida pela presença de um obstáculo que pode impedir a concretização de um desejo ou objetivo. Frustrações podem ocorrer com qualquer indivíduo e comprometer o equilíbrio deste e sua aptidão para superá-las;

**h) Relações entre os dois sexos** – muitas pessoas tendem a relacionar-se mais com pessoas do mesmo sexo quando se trata de trabalho, por motivos como costume, educação, medo ou timidez. Estas pessoas não são acostumadas a lidar com o sexo oposto e prejudicam o trabalho em grupo através de atitudes de desprezo e menos amistosas;

**i) Pressão do grupo** – as pessoas são fortemente influenciadas pelo grupo em que vivem. A pressão exercida pelo grupo faz com que uma pessoa passe a adquirir hábitos, costumes e pensamentos da coletividade. Os problemas de relações humanas surgem quando uma pessoa possui maneiras, hábitos, crenças e pensamentos diferentes dos demais membros da equipe. A pressão também acontece em grupos que existem minorias de pensamento, cor, religião, entre outros. Quando estes grupos não são treinados em relações humanas, eles podem rejeitar ou perseguir as minorias.

Fiorelli (2003) também expõe as causas do bom ou do mau funcionamento das equipes e os fatores que interferem neste funcionamento. Entre as causas encontram-se o bom ou mau humor e a disposição ou não para cooperar com o próximo; metas bem ou mal determinadas; disposição ou não para o trabalho de melhoria; o nível estresse, quando pode reduzir a criatividade contribui para o mau

funcionamento; a procrastinação de uma decisão faz aumentar a ansiedade do grupo; a falta de direção para o trabalho compromete a continuidade do grupo; liderança preparada ou despreparada e com ou sem perfil para a tarefa; escolha dos participantes com ou sem preocupação quanto ao perfil, à tarefa e à disponibilidade de tempo; a falta ou presença de preocupação com a fixação de uma missão e objetivos a serem atingidos; e a supervisão adequada, inadequada ou inexistente.

#### **4 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E AS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO**

A profissão de Secretariado acompanhou gradativamente a história, desde o escriba dos tempos antigos até o gestor/assessor. Ouve-se falar em secretária gestora, como dizem Mazulo e Liendo (2010, p. 19), “artigos, entrevistas e livros alertaram a profissional de secretariado sobre a mudança do perfil, as adequações impostas e cobradas pelo mercado de trabalho e, principalmente, sobre a informação de que a Secretária deixou de ser meramente servidora operacional”, atuando ativamente junto aos poderes decisórios da empresa.

De acordo com os autores Medeiros e Hernandes (2004), a eficiência do profissional de Secretariado Executivo é medida não apenas por sua capacidade técnica com objetos e papéis, mas também pela sua competência em lidar com as pessoas. A educação formal não tem término previsto, ou seja, cursos técnicos, de graduação e especializações não são suficientes para ser competente profissionalmente, é preciso aprimoramento constante e revisão da habilidade de se relacionar.

Desta forma, conforme Mazulo e Liendo (2010), a Secretária é considerada Assessora, da qual se esperam resultados alcançados através de conhecimento sólido e técnico, tendo domínio operacional dos equipamentos, competência para gerir serviços e/ou pessoas e habilidade de relacionamento interpessoal, estabelecendo condições para que as relações sejam harmoniosas e livres de conflito.

Segundo Mata (2009), o relacionamento do profissional de Secretariado Executivo que entende a sua atuação e ação nas relações humanas, aborda competências que devem ser desenvolvidas e aprimoradas ao máximo para fortalecer os relacionamentos, tais como: inteligência emocional, assertividade e resiliência.

Fernandes, Oliveira e Silva (2006) afirmam que alguns princípios básicos são fundamentais para o bom relacionamento com as pessoas:

- a)** Dar atenção e valor à pessoa segundo seus motivos e capacidades;
- b)** Estimular e elogiar no momento certo, criando no próximo uma consciência de seus verdadeiros valores;

- c) Evitar o isolamento e não ser do tipo ditador, mas sim ter uma presença atuante junto ao próximo;
- d) Saber conviver, tornando-se pessoa;
- e) Lembrar que as palavras e gestos de uma pessoa passam aquilo que lhe é inerente;
- f) Tratar os outros como seres humanos, ao invés de tratá-los como meros casos, números ou coisas;
- g) Quando houver desentendimentos e distorções, fazer o que for preciso para que eles não atinjam o grupo em grandes proporções, e promover uma nova reaproximação e entendimento.

Para Mazulo e Liendo (2010), o convívio no ambiente profissional demanda aprendizado e aprimoramento das relações interpessoais. Dessa forma, relacionar-se é uma habilidade que deve ser levada em conta para que haja o alcance de um melhor desempenho pessoal e profissional. Geralmente, os relacionamentos pessoais são melhores quando o indivíduo tem a chance de escolher as pessoas mais próximas para se relacionar, abrindo a porta de seu coração e casa para quem ele acha mais apropriado. Porém, no ambiente profissional a situação é outra.

Para o(a) Secretário(a) Executivo(a), Medeiros e Hernandes (2003) definem as relações humanas como sendo a capacidade de se relacionar de maneira positiva com quem este profissional trabalha. Um bom relacionamento interpessoal com o executivo é fundamental para o bom desempenho profissional. Para isso é necessário compreender o executivo como pessoa. O profissional e Secretariado Executivo também deve se relacionar harmoniosamente com seus colegas, buscando não fazer distinção de qualquer espécie, e sim demonstrar lealdade, confiabilidade e bom senso.

No mundo corporativo, é fundamental construir relacionamentos profissionais saudáveis, de modo a não interferir na qualidade do trabalho da equipe. Sabemos que o clima organizacional fica comprometido quando há problemas de relacionamento entre os profissionais de uma mesma empresa ou equipe de trabalho. Dessa forma, deve-se adquirir traquejo nas relações humanas, buscar conhecer melhor as qualidades das pessoas, respeitar o pensamento, os sentimentos e as ações dos outros do mesmo modo que queremos que nos respeitem. Devemos desenvolver a flexibilidade de comportamento, adequando-nos às situações e às pessoas sem, no entanto, perder nossa personalidade (MAZULO e LIENDO, 2010, p. 158).

De acordo com Medeiros e Hernandes (2003), o comportamento do profissional é resultado não só da sua personalidade, mas também das expectativas

do grupo do qual faz parte e do papel que nele desempenha. Nas primeiras etapas do estudo das Relações Humanas são considerados fatores como: ouvir tão bem quanto falar; não interromper o próximo enquanto está falando; não ser agressivo; não impor as próprias ideias; e compreender as pessoas conforme o ponto de vista delas.

Mazulo e Liendo (2010) também dizem que, quando se trata de gestão de relacionamento, alguns conceitos são destacados, os quais garantem a excelência das relações: os princípios éticos; a forma como a comunicação é utilizada; a autoestima; a percepção; a sensibilidade; a empatia; a flexibilidade; a inteligência emocional; a assertividade; o trabalho em equipe; a liderança; o processo de decisão; o relacionamento interpessoal; a administração de conflitos; e a negociação.

Assim, conforme Mazulo e Liendo (2010), é preciso conhecer a empresa na qual trabalha, bem como suas regras, missão, valores e objetivos para atuar coerentemente com esses propósitos. Também é necessário informar-se sobre o organograma da empresa, as funções de cada pessoa e respeitar a hierarquia. Além disso, o conhecimento do “perfil psicológico” da empresa exerce grande influência sobre a produtividade, o trabalho e as relações com os pares. Deve-se buscar conhecer o executivo com quem trabalha e respeitar seu modo de ser, valorizando os aspectos positivos da relação entre o executivo e o profissional de Secretariado. Por fim, deve-se exercitar a tolerância e conhecer a si mesmo e os próprios limites para o profissional poder administrar seus impulsos.

#### **4.1 O(a) Secretário(a) Executivo(a) Como Agente Facilitador**

O profissional de Secretariado Executivo, segundo Mata (2009), deve reunir competências técnicas e humanas que o tornem capaz de atuar como um Agente Facilitador. Como Agente este profissional deve atuar, operar, agenciar, produzir ou desencadear algo ou efeito e gerenciar negócios alheios. A polivalência conquistada através da evolução do papel do Secretário Executivo demonstra que ele atua como Agente Facilitador em processos que envolvem resultados, qualidade, motivação e comunicação corporativa.

Para atuar como um Agente Facilitador no processo que envolve as relações humanas, o profissional de Secretariado Executivo precisa de uma competência principal que é a assertividade. Mazulo e Liendo (2010) afirmam que no mundo

atual, globalizado e competitivo, a assertividade emocional é cada vez mais exigida nas organizações, onde desafios constantes, cobrança excessiva por bons resultados e pressão para alcançar metas são comuns a todos os profissionais. A assertividade acarreta equilíbrio emocional, profissionalismo, transparência, clareza, ética, respeito, cautela e imparcialidade.

#### **4.2 O(a) Secretário(a) Executivo(a) e o Processo de Comunicação**

De acordo com Mata (2009), o Agente Facilitador deve entender e dominar o processo de comunicação. Ocorre que grande parte dos problemas ligados à perda de clientes e mercados está centrada em relacionamentos que exigem a habilidade de comunicação. No caso que o profissional de Secretariado Executivo seja o interlocutor da comunicação corporativa, com mensagens sobre procedimentos, processos de mudança e implantação de novas culturas, etc. Seu poder de influência sobre a equipe e outros setores da organização, para garantir a eficácia da comunicação, só acontecerá por meio de um alto domínio na condução das relações humanas.

As autoras Mazulo e Liendo (2010) ainda dizem que quando uma pessoa é contratada, ela é colocada em uma equipe de trabalho que abrange pessoas de diferentes perfis, crenças e histórias de vida, tendo que se adequar a tal diversidade. No caso do profissional de Secretariado Executivo, este será responsável pela comunicação entre os profissionais da equipe.

Comunicar, segundo Neiva e D'Elia (2014), é a troca de informações, ideias e sentimentos através das linguagens verbal (palavras faladas ou escritas) e não verbal (gestos, postura, expressão facial, silêncio). A comunicação é estabelecida quando um emissor e um receptor transmitem mensagens com a ajuda de um código e de acordo com as formas adaptadas aos seus objetivos.

Para as autoras Mazulo e Liendo (2010), no mercado de trabalho, a capacidade de comunicação é tão importante quanto à capacidade técnica. Para tanto, é necessário que o bom profissional mantenha-se atualizado, leia bons livros e inteire-se sobre as notícias do país e do mundo.

A linguagem falada possibilita certa naturalidade, pois os recursos corporais (ou comunicação não verbal) quase sempre aprimoram a comunicação. Mas, na hora de escrever, é comum aparecerem dificuldades quanto ao vocabulário, às regras gramaticais e às flexões verbais. Nesse sentido, a leitura se mostra fundamental para desenvolver alguns aspectos da linguagem escrita, como riqueza de vocabulário, memória visual,

criatividade, facilidade de escrever e conhecimentos culturais, úteis quando é preciso redigir algum relatório ou documento importante (MAZULO e LIENDO, 2010, p. 146).

Segundo as autoras Neiva e D'Elia (2014), a comunicação é uma das ferramentas mais importantes, pois não há como se estabelecer relação verdadeira, a não ser que os envolvidos compreendam o significado original e a intenção de quem fala ou escreve. No âmbito interpessoal, comunicação é dirigir e controlar as relações de uma pessoa com as demais e garantir a sua produtividade, investindo tempo e esforço comunicativo. É, portanto, a única forma de fazer contatos humanos organizacionais ou produtivos. Para o Secretário Executivo atuar como Agente Facilitador, a comunicação é uma das competências mais importantes.

Dentro do processo de comunicação, o profissional de Secretariado Executivo deve observar os seguintes pontos: tom de voz e a linguagem não verbal, *feedback*, encontro e desencontro na comunicação, saber ouvir e assertividade na comunicação.

#### **4.2.1 Feedback**

De acordo com Mata (2009), a tradução da palavra *feedback* significa *retroalimentação* ou *retorno*. O *feedback* permite a verificação e avaliação do desempenho próprio, e possibilita as correções quando forem necessárias. Para Minicucci (1982), pode-se compreender a outra pessoa e saber se há simpatia da parte dela, se é hostil ou indiferente, desenvolvendo a capacidade de utilizar o *feedback*.

Para Neiva e D'Elia (2014), o *feedback* é mais descritivo do que avaliativo. Deve-se evitar a linguagem avaliadora e reduzir a necessidade da reação defensiva da outra pessoa. O *feedback* deve ser específico, e não geral. Deve levar em consideração as necessidades de quem recebe e de quem oferece o *feedback*. Tem que ser dirigido a um comportamento que pode ser mudado. Só pode acontecer quando solicitado, nunca imposto. O *feedback* deve ser oferecido em momento oportuno, logo após uma conduta e dependendo do preparo da pessoa ou do grupo que o receberá deve ser comprovado para garantir uma boa comunicação.

Para obter *feedback*, Mata (2009) diz que é fundamental saber ouvir, que é diferente de escutar. Ouvir é entender e perceber, evitando mal entendidos, gerando melhores relacionamentos interpessoais, contribuindo para o próprio crescimento

pessoal e profissional e fazendo com que as metas individuais e profissionais sejam atingidas com maior facilidade e eficiência.

Para oferecer *feedback*, Neiva e D'Elia (2014) afirmam que é preciso ter certeza do motivo, escolher o momento, hora e lugar certo, evitar um discurso avaliativo, evitar rotular quem recebe o *feedback*, ser claro e objetivo e ser amigável.

#### **4.2.2 Encontro e Desencontro na Comunicação**

Conforme Neiva e D'Elia (2014), grande parte dos problemas administrativos surgem da má comunicação. É um desafio para o profissional de Secretariado Executivo entre outros transformarem desencontros da comunicação em encontros. Para isso, existem regras que auxiliam a resolução desse problema:

**a)** É preciso considerar que a comunicação não é o que se fala, mas sim o que se entende. Assim, o emissor deve estar sempre atento ao receptor para ajustar sua comunicação caso necessário;

**b)** Neiva e D'Elia (2014) citam um ensinamento de um psicanalista e escritor, Roberto Shinyashiki, que diz que toda pessoa possui dois botões: um que toca o coração (liga) e outro que fecha (desliga). A comunicação de qualidade aciona o botão certo do outro e a mensagem chega ao lugar certo, isso faz com que o receptor capte o sentido exato. Para pressionar o botão certo é preciso conhecer o outro, investir na relação, estar atento e em sintonia.

#### **4.2.3 Saber Ouvir**

Conforme Mazulo e Liendo (2010), para que a comunicação seja eficiente, é importante que haja disposição para entender e ouvir o próximo, o que exige atenção, foco e exclusividade, sendo que é quase impossível manter-se atento à conversa e fazer outra coisa ao mesmo tempo. O entendimento de que as pessoas percebem, interpretam e entendem o mundo de formas diferentes leva uma pessoa a compreender melhor a outra, e estimular-se a reconhecer qual a forma predominante de percepção de cada pessoa (visual, auditiva ou sinestésica).

Mata (2009) sugere que para ouvir melhor é preciso de concentração no que é dito; aguardar o emissor falar e não interrompê-lo antes que termine; ser um ouvinte participativo e fazer perguntas que possam esclarecer pontos que não foram muito bem compreendidos; não tentar pressupor e adivinhar o que o outro tem a

falar antes dele terminar; respeitar quem está com a palavra, evitando preconceitos e discussões antagônicas; usar empatia e ter bom senso.

No ponto de vista das autoras Neiva e D'Elia (2014), o receptor precisa:

**a)** Estar motivado e disposto a ouvir e suspender julgamentos, ao menos por um tempo; resistir às distrações e dar tempo a si mesmo antes de responder, pois o fazendo depressa pode-se diminuir a eficácia do processo;

**b)** Em casos mais complexos, o receptor deve verificar com o emissor as mensagens recebidas, assegurando-se de que está captando-as efetivamente, e quando for necessário, deve-se rephrasing o que pensou ter ouvido, ou seja, repetir o que foi dito, incluindo fatores emocionais captados, em uma escala de precisão e exatidão que satisfaça o emissor;

**c)** O receptor deve ainda procurar o significado real do que é dito pelo emissor durante a conversação, além das palavras em si; refletir sobre o que está sendo dito e procurar pelos significados; e estar sempre alerta para reagir prontamente aos comentários do emissor (buscar esclarecimentos, tirar dúvidas, esclarecer quanto ao processo de raciocínio do emissor, verificar impressões, etc.).

Para a profissional secretária, esse conhecimento pode ajudar a aperfeiçoar e personalizar sua comunicação. Portanto, observe as características do executivo com o qual você trabalha e invista na comunicação que mais o atrai. Se ele for visual, certamente preferirá recados escritos. Para o executivo auditivo, a comunicação verbal funcionará melhor. Se apresentar características de sinestésico, uma reunião ou um almoço pode ser mais eficiente para resolver problemas do cotidiano (MAZULO e LIENDO, 2010, p. 147).

Por fim, para Mata (2009), ouvir é uma habilidade que pode ser praticada. O profissional deve estar disposto a ouvir, suspendendo seus julgamentos inicialmente, prestando atenção no emissor e resistindo às distrações, dando-se tempo a si mesmo antes de responder para obter eficácia no processo. Além disso, ele deve dar atenção à própria respiração e a pausas que ajudarão a processar a conversação, fazendo com que o cérebro trabalhe melhor com oxigênio. Depois de processar tudo o que ouviu, o profissional pode pedir para retomar o diálogo após obter um tempo para processar e voltar a falar com o emissor.

#### **4.2.4 Assertividade na Comunicação**

De acordo com Mazulo e Liendo (2010), para que o profissional seja assertivo, ele deve refletir sobre seu papel profissional; fazer um levantamento e um diagnóstico de suas necessidades de desenvolvimento; buscar *feedbacks* sobre seu

desempenho; alinhar suas competências; ter comprometimento com suas ações; manter-se em aprimoramento contínuo; e responsabilizar-se por seus atos e consequências. Para atingir um comportamento assertivo na área pessoal e profissional, deve-se pautar a postura através da sinceridade, honestidade, verdade e justiça, para assim desenvolver uma autoimagem positiva e a capacidade de ouvir e de se fazer ouvir. Também é preciso que o profissional se responsabilize pelas mensagens emitidas, persista e não se curve diante das adversidades, conduzindo-se à assertividade e a atitudes firmes e positivas.

Neiva e D'Elia (2014) classificam uma pessoa assertiva como aquela que declara ou afirma algo de forma positiva e direta. A pessoa assertiva se revela com palavras e atos e se comunica com pessoas de qualquer nível, sejam elas desconhecidas, amigas ou familiares. Possui uma comunicação aberta, sincera, direta e adequada. Suas atitudes são ativas perante a vida e está sempre em busca do que quer, procurando fazer com que as coisas se realizem. Ela tem autorrespeito e sabe que nem sempre irá obter triunfo. A pessoa assertiva aceita as próprias limitações. Apesar de sempre procurar vencer em suas atitudes, ela sabe que nem sempre irá acontecer.

Portanto, o comportamento autoafirmativo não permite alcançar todos os objetivos, mas permite com que o indivíduo sintam-se bem consigo mesmo. Nesse sentido, Neiva e D'Elia (2014) sugerem alguns passos para a mudança de comportamento e para o desenvolvimento da assertividade:

- a) Fazer uma autoanálise e identificar comportamentos atuais e os resultados que eles produzem;
- b) Estabelecer metas que permitam alcançar melhores resultados;
- c) Identificar crenças, atitudes e sentimentos que fazem com que o comportamento se torne inapropriado;
- d) Aprender a desenvolver novas técnicas e praticá-las;
- e) Recompensar os próprios sucessos obtidos;
- f) Manter a aparência;
- g) Fazer um “estoque” de qualidades;
- h) Desenvolver a autocrítica, não precisando de opiniões alheias;
- i) Utilizar a linguagem positiva ao falar de si próprio;
- j) Ter consciência dos pequenos sucessos diários e desfrutá-los;
- k) Valorizar as outras pessoas;

I) Procurar manter um semblante sereno e amigável, vendo-se como uma pessoa especial.

Neiva e D'Elia (2014) ainda sugerem algumas técnicas que podem ajudar a desenvolver a assertividade no ambiente profissional: desenvolver uma autoimagem positiva; ouvir de maneira eficiente; fazer com que os outros ouçam o que fala; ser persistente para alcançar o que se deseja; enfrentar críticas manipulativas; e transformar as críticas em *feedback*.

#### **4.3 O(a) Secretário(a) Executivo e as Relações Rotineiras de Mando**

Segundo Medeiros e Hernandez (2003), as funções do profissional de Secretariado Executivo não se limitam apenas ao desempenho de suas tarefas. Sua posição lhe confere certa liderança e este profissional deve conquistar, com esforço e participação, simpatia, cordialidade e cooperação espontânea da equipe. “Muito se fala sobre liderança. Questiona-se se é um talento, uma vocação ou se há possibilidade de aprender a liderar” (MAZULO e LIENDO, 2010, p. 150).

Em algumas organizações, a secretária exerce funções em que tem a obrigação de controlar certos comportamentos relacionados com as tarefas atribuídas a funcionários que estão sob sua responsabilidade. Qualquer instrução que se transmite aos subordinados deve ser compreensível para o subordinado. Só será válida se for possível executar o que a instrução determina. É inútil, por exemplo, pedir a execução de um trabalho de digitação a quem não sabe mexer em microcomputador. Um funcionário aceitará uma comunicação como autorizada apenas quando a entender, acreditar que não é incoerente com as metas da organização, considerar que é compatível com seu interesse pessoal, for capaz de agir de acordo com ela (MEDEIROS e HERNANDES, 2003, p. 98).

Medeiros e Hernandez (2003) também dizem que a comunicação incompreensível não possui autoridade. Assim, a comunicação incompatível com os objetivos da organização pode não ser aceita pelo receptor. Neste caso, se o profissional de Secretariado exerce funções de mando e precisa dar orientações, ele deve evitar excesso de pormenores para não desencorajar a independência e a iniciativa do funcionário.

Para transmitir ordens e esclarecer procedimentos para execução das atividades, Medeiros e Hernandez (2003) afirmam que algumas habilidades são fundamentais: admitir que o subordinado possui capacidade, inteligência e é aplicado; ter clareza e ser objetivo na comunicação; demonstrar cortesia e colocar-se à disposição para eventual dificuldade que possa surgir; evitar o excesso de tarefas para o mesmo funcionário; ser compreensivo e dócil com o indivíduo que realizou o trabalho; elogiar as tarefas realizadas; evitar críticas; motivar a pessoa

para que ela encontre interesse no trabalho a ser realizado; ter em mente que o excesso de tarefas complicadas e desagradáveis provocam atritos pessoais e redução da eficiência na execução das tarefas.

A liderança do Secretário Executivo sobre o time e equipes é, sem dúvida, um dos alicerces para as boas relações humanas na organização. A liderança tem tudo a ver quanto ao relacionamento entre líder e liderados. Um dos quesitos do líder é formar e manter relacionamentos sólidos com as pessoas. A ascendência do Secretário Executivo sobre a equipe é baseada numa liderança na qual esse líder conquista o time por ser mais agente e servo de mudança do que o arquiteto das mudanças (MATA, 2009).

Deve-se, conforme Medeiros e Hernandes (2003), determinar por quais canais as ordens serão comunicadas (telefone, ordens escritas, ou face a face). É preciso também estabelecer o início e o fim das ações a serem empreendidas, para que não haja dúvidas sobre o que deverá ser feito, e sob quais circunstâncias e comportamentos a ordem se aplica.

O(a) Secretário(a) Executivo(a) também precisa saber falar em público. Para Mazulo e Liendo (2010), esta é uma necessidade que exige segurança, convicção, destreza e autoestima. Para falar corretamente é preciso cautela ao usar a linguagem e ter em mente que a forma de se comunicar determina a própria imagem profissional.

A eficácia de uma comunicação de ordens e a capacidade persuasiva da secretária dependem de seu conhecimento preciso daquilo que quer comunicar. A indecisão e a insegurança criam conflitos de confiança em quem ouve. É necessário considerar a capacidade do receptor, sua disponibilidade de tempo e de capacidade de ação. O comunicado deve ser escrito com palavras simples, frases curtas, pensamentos muito bem concatenados (apresentar o conteúdo do texto em sequência lógica); ajustar a linguagem ao nível do receptor; se a comunicação for oral, fazer em seguida um memorando com cópias. Muitas vezes, é preciso interrogar mais que falar; dar oportunidade para que o subordinado esclareça suas dúvidas (MEDEIROS e HERNANDES, 2003, p. 99).

Medeiros e Hernandes (2003) concluem que o trabalho executado por pessoas inexperientes exige acompanhamento e orientação durante a realização das tarefas. Pode existir momentos em que a comunicação da secretária se revista de um caráter especial: ocasiões em que, para alcançar os seus objetivos, precise de persuasão. Ela deve ter em mente que merece o respeito do receptor e, ao mesmo tempo, inspirar confiança; apresentar fatos e argumentos importantes; refletir antes de falar; prever objeções e se preparar para elas; promover um clima de colaboração e expectativas positivas.

#### 4.4 O(a) Secretário(a) Executivo(a) e os Problemas de Relações Humanas

Para os autores Medeiros e Hernandes (2003), a segurança emocional de uma equipe de trabalho pode surgir a partir do status que uma pessoa tem dentro dela, principalmente quando o cargo que ela ocupa é reconhecido e aceito, obtendo prestígio por parte dos demais integrantes. A ameaça à segurança física, material, social ou emocional pode provocar ansiedade e medo. Este fato causa um comportamento defensivo que pode tornar a pessoa agressiva. São exemplos de comportamento agressivo: discussão, reprimenda, ridículo, sarcasmo, fofoca e difamação.

A secretária, no relacionamento diário, estará sempre atenta às diferenças de personalidade de seu executivo, de seu superior imediato e das demais pessoas com quem trabalha. Não existem regras fixas e só a observação apurada lhe poderá indicar que tipo de comportamento adotar diante das situações concretas. A tendência geral é considerar as experiências passadas ao avaliar situações presentes. O controle emocional possibilita refletir e avaliar situação por situação e garante relações humanas mais duradouras e satisfatórias. Quando uma secretária precisar modificar ou alterar atitudes de um grupo ou indivíduo, há um modo prático que muito a auxiliará: proporcionar uma atmosfera de liberdade de expressão, de troca de ideias, informações e pontos de vista. É condição básica ouvir as pessoas e dar-lhes oportunidades para expressar seus problemas, pois só assim elas se sentem seguras e, talvez aceitem mudar de comportamento (MEDEIROS e HERNANDES, 2003, p. 93).

Segundo Medeiros e Hernandes (2003), existem alguns tipos de problemas de relações humanas, tais como conflito, fracasso, medo, ansiedade, *status*, frustração, mecanismos de defesa e timidez, e existem também comportamentos que podem gerar atritos e indispor as pessoas: reações agressivas, cortar a palavra de quem está falando, passar por cima de pessoas que ocupam cargos superiores, falta de modéstia e presunção. É preciso abrir possibilidades de rever posições e aceitar que talvez o próximo tenha razão.

Conforme Fernandes, Oliveira e Silva (2006), o relacionamento interpessoal pode ser visto em três situações:

- a) **Antipatia** – quando uma pessoa não gosta ou detesta a outra;
- b) **Apatia** – quando a pessoa tem a sensação de não perceber a diferença entre gostar e não gostar;
- c) **Simpatia** – quando a pessoa gosta, quer bem e sente amor pela outra.

Desse modo, ainda de acordo Fernandes, Oliveira e Silva (2006), a pessoa do outro pode ser vista, pensada e considerada de diversas formas, podendo representar para cada um realidades ou condições como a de inimigo, adversário,

concorrente, colega, amigo, etc. Os trabalhadores, ao criarem relações afetivas entre si, tendem a estabelecer um intercâmbio com mais equilíbrio entre o pensar, o fazer e o sentir, ou seja, os pensamentos, as atividades e os sentimentos funcionam em harmonia, gerando bem-estar, saúde física e mental, e qualidade de vida para o trabalhador. É necessário avaliar no momento do relacionamento qual a sua finalidade, para que não haja interpretações erradas.

#### **4.5 O(a) Secretário(a) Executivo e a Gestão de Conflitos**

De acordo com os autores Schumacher, Portela e Borth (2013), os conflitos existem desde o início dos tempos e estão presentes nas relações humanas e no trabalho, em virtude da diversidade de opiniões das pessoas, de interesses, necessidades, expectativas, formas de agir e pensar, ideias, e podem ocorrer com maior frequência nos ambientes de convivência diária. Os conflitos, em certo grau, são positivos para que não haja um fenômeno de estagnação, não sendo totalmente negativos, mas sim, a forma pela qual se lida com eles.

Segundo Mazulo e Liendo (2010), é preciso saber como reagir à diversidade e como se posicionar diante de relacionamentos que muitas vezes não são atrativos. Só há uma resposta que se trata de aceitar a diversidade. Considerando que todos os conflitos de relacionamento surgem a partir de uma diferença, uma pessoa não pode querer que seu colega seja como ela é, pois seria contraditório essa mesma pessoa querer que seu colega a aceite como ela é se ela o cobra para adequar-se às suas expectativas.

Ainda para Mazulo e Liendo (2010), no ambiente profissional pode-se deparar diariamente com conflitos e tensões gerados pela incapacidade de lidar com pessoas que possuem ideias e valores diferentes. A diversidade deve ser respeitada com profissionalismo e empatia. As críticas só devem ser feitas para ajudar na resolução de problemas e melhorar o trabalho do grupo. Quando há conflitos, deve-se buscar a imparcialidade e dominar qualquer forma de agressividade, levando em conta a individualidade e o ponto de vista do outro, dando ênfase aos aspectos positivos, promovendo harmonia e o bom desenvolvimento das atividades.

A gestão de conflitos é a capacidade de prever tensões, identificar as fontes, impedir o crescimento dos desacordos e encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas, visando a uma gestão eficaz. Para que um indivíduo possa superar conflitos, faz-se necessário saber lidar com eles, o que implica saber gerenciá-los. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, independente das variáveis que os envolvem. –

Para conseguir gerir uma situação conflituosa, é preciso um certo *feeling* (tato, sensibilidade), embora, em alguns momentos, não será, por si só, suficiente para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas (SCHUMACHER, PORTELA e BORTH, 2013, p. 329).

Schumacher, Portela e Borth (2013) relacionam algumas causas do surgimento de conflitos:

**a) Etnocentrismo** – quando uma pessoa de uma certa cultura utiliza seus próprios valores culturais para a resolução de problemas em ambientes nos quais os padrões culturais são diferentes;

**b) Uso inadequado de estratégias gerenciais** – quando uma estratégia gerencial é aplicada em certa cultura, considerando sua eficiência e eficácia somente em outra cultura;

**c) Percepções diferentes** – quando cada cultura possui um conjunto de valores como base, as pessoas de diferentes culturas apresentam valores e entendimentos diferenciados;

**d) Comunicação errada** – quando diferentes culturas como idioma, costumes e sentimentos promovem uma comunicação equivocada;

**e) Frustração de uma ou ambas as partes** – incapacidade de alcançar uma meta ou realizar um desejo devido a interferências ou limitações pessoais, técnicas ou comportamentais;

**f) Diferenças de personalidade** – são tidas como explicação para os desentendimentos e reveladas nos relacionamentos diários através de características indesejáveis da outra parte envolvida;

**g) Metas diferentes** – leva à geração de tensão em busca do alcance;

**h) Diferenças em termo de informação e percepção** – uma pessoa obtém informações e as analisa a luz do próprio conhecimento e referencial, muitas vezes sem considerar que isso acontece com outra pessoa com quem é preciso conversar e discutir ideias, e essa outra pessoa pode ter pensamentos diferentes.

Mazulo e Liendo (2010) propõem algumas ferramentas para a administração de conflitos, tais como: equilíbrio emocional, ética, empreendedorismo, negociação, empatia, sensatez, discernimento, saber ouvir, comunicação, capacidade para transformar crítica em *feedback* e flexibilidade.

Se as pessoas aprendessem a se relacionar profissionalmente de forma correta, poderiam evitar muitos problemas nos locais de trabalho. No ambiente de trabalho o que predomina e o que se deve avaliar são as condições para uma verdadeira harmonia entre o homem e o trabalho, e vice versa. Identificando o real motivo e o objetivo de um relacionamento, estará caminhando dentro de um processo evolutivo para alcançar, com

êxito, um bom relacionamento nos ambientes de trabalho. A base concreta para uma boa integração é ter a percepção exata dos deveres e obrigações e, especialmente dos limites e regras que fazem a relação social ser mais harmônica e prazerosa (FERNANDES, OLIVEIRA e SILVA, 2006, p. 120).

Alguns tipos de conflitos são destacados por Schumacher, Portela e Borth (2013):

- a) **Conflito latente** – não declarado. Não há por nenhuma das partes envolvidas uma consciência clara de sua existência;
- b) **Conflito percebido** – os envolvidos percebem a existência de conflitos de forma racional, mas ainda não houve manifestações por nenhuma parte;
- c) **Conflito sentido** – atinge ambas as partes e afeta as emoções de cada um de forma consciente;
- d) **Conflito manifesto** – atinge ambas as partes e é percebido por terceiros, podendo interferir na dinâmica da organização.

Também alguns estilos de gestões de conflitos são apresentados por Schumacher, Portela e Borth (2013):

- a) O que evita conflitos;
- b) O calmo que permite a existência de conflitos sem discutir sobre o problema;
- c) O ditador que, independente da opinião dos demais envolvidos, quer vencer sempre;
- d) O colaborativo que procura chegar a um acordo comum a todos e tenta minimizar as perdas dos envolvidos.

No gerenciamento de conflitos, a principal habilidade que o profissional de Secretariado Executivo deve ter é saber negociar. Segundo Neiva e D'Elia (2014), como este profissional é considerado um Agente Facilitador, ele deve negociar o tempo todo.

Negociar envolve trabalhar com o desejo do outro e o meu, e esse trabalho mobiliza a ética e a empatia. Faz-se necessário entender que eu preciso ganhar, mas o outro, também – caso contrário, teremos um outro conflito, e para amenizá-lo terá de ser feito outro processo de negociação. Então é melhor ganharmos tempo e agirmos corretamente da primeira vez. (...) Negociar também é uma atividade solidária, pois você ganha e propicia ganhos a outros. Reparta os ganhos e construa laços. Quando estiver negociando, lembre que você estará assumindo um comprometimento com o outro e com a qualidade do processo, e esta última é estabelecida somente quando resulta em unidade sólida, resistente e coesa (MAZULO e LIENDO, 2010, p. 156).

Mazulo e Liendo (2010) também sugerem alguns conceitos que são chaves para o processo de negociação:

- a) **Estratégia** – analisar a situação dos envolvidos e lidar com as incertezas, agregando recursos certos e usando-os de maneira adequada;
- b) **Planejamento** – agir para reduzir ou impedir que os conflitos apareçam;
- c) **Superação de obstáculos** – utilizar habilidades políticas, técnicas, profissionais e pessoais para fazer acontecer e transpor barreiras e manter a motivação, a autoestima e a autoconfiança sem perder a humildade;
- d) **Reflexão** – saber elevar-se e ceder quando necessário.

Por fim, Neiva e D'Elia (2014) concluem que é ideal contextualizar a negociação na atualidade e perceber que ela necessita de parcerias, ética e relacionamentos saudáveis. A negociação deve ser ganha-ganha, ou seja, beneficiar todas as partes envolvidas.

#### **4.6 O(a) Secretário(a) Executivo(a) e o Relacionamento com Colegas e Clientes**

O profissional de Secretariado Executivo deve saber se relacionar com os colegas, com o público e trabalhar em equipe. Segundo Mazulo e Liendo (2010), o ambiente de trabalho exige flexibilidade, troca de informação e acordo para atingir objetivos e aproximar as pessoas.

No relacionamento com os colegas, conforme Medeiros e Hernandez (2003), o Secretário ou Secretária Executiva precisa ter o hábito de cumprimentar os colegas quando os encontra, lembrar-se dos nomes deles, data de aniversário e outras datas que são comemoradas, tratar a todos com respeito e cortesia, procurando facilitar as relações humanas no seu ambiente.

Assim, o trabalho em equipe deve ser a soma positiva das experiências e das responsabilidades para a obtenção de melhores soluções e resultados mais satisfatórios para todos. Diante disso, devem-se respeitar, aceitar e valorizar as diferenças do outro. Vale ressaltar a diferença entre constituir uma equipe e criar um grupo. Eles são distintos no que diz respeito aos objetivos traçados. Em uma equipe, todos os componentes possuem as mesmas metas. Nos grupos, os membros interagem, porém os alvos a serem atingidos são diferentes – e isso costuma desencadear o surgimento de problemas (MAZULO e LIENDO, 2010, p. 149-150).

A Secretária ou Secretário Executivo também precisa saber se relacionar com o público, e de acordo com Medeiros e Hernandez (2003), ela ou ele deve passar simpatia, demonstrar boa vontade, ganhar confiança, conquistar apreciação, buscar compreensão, esclarecer as dúvidas, manter o entendimento e fortalecer o moral. Deve-se adquirir e manter compreensão, harmonia, relações amigáveis de

transações comerciais. O relacionamento com o público exige do profissional de Secretariado o conhecimento da organização, interesse pelo ponto de vista alheio e adaptação de comportamento. Aqui a simpatia é muito importante.

Finalmente, segundo Mazulo e Liendo (2010), a integração harmoniosa entre os componentes de uma equipe gera um sentimento de segurança, conforto e apoio mútuo. Quando todos sabem da importância de seu papel para alcançar uma meta, permanecem motivados para obter o sucesso a ser compartilhado por todos.

#### **4.7 O(a) Secretário Executivo(a) e a Inteligência Emocional**

Para Mazulo e Liendo (2010), a emoção é considerada uma possibilidade para o alcance do sucesso profissional e é uma das principais necessidades no ambiente profissional. A inteligência emocional é a capacidade de administrar as emoções sabendo quando usá-las, sem perder o controle da situação. É preciso autoconhecimento, automotivação e empatia para o bom relacionamento e o desenvolvimento da inteligência emocional.

Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar de maneira adequada uma emoção, de gerar pensamentos e sentimentos que facilitem a compreensão de si mesmo e dos outros. Ela é a base para tomar decisões sensatas e a habilidade de escutar tanto as informações racionais quanto os instintos (NEIVA e D'ÉLIA, 2014, p. 105).

“A inteligência emocional resulta da integração entre aptidões intelectuais e as emocionais e de seu uso e sua aplicação equilibrados, nas diferentes situações da vida.” (WEIL e TOMPAKOW, 2008, p. 115). Conforme Mazulo e Liendo (2010), a Inteligência Emocional promove qualidade para os relacionamentos, equilíbrio profissional e capacidade para gerenciar conflitos. O profissional de Secretariado Executivo precisa desenvolver a inteligência emocional como competência vital na sua função de agente facilitador.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo da pesquisa foi definido segundo seis critérios:

1º) Quanto à abordagem – dentro desse primeiro critério, a pesquisa foi classificada como qualitativa por não se preocupar com a representatividade numérica ao tabular os dados obtidos através das respostas dos questionários, por não dispor de julgamentos do pesquisador e não permitir que este englobe preconceitos e convicções próprias na sua pesquisa.

Houve uma preocupação quanto ao profundo conhecimento de um assunto que envolve pessoas. Através de tal abordagem, buscou-se reconhecer a percepção dos profissionais de Secretariado Executivo sobre as Relações Humanas no trabalho. “Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento das pesquisas é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado” (DESLAURIES, 1991; p. 58).

2º) Quanto à natureza – neste critério a pesquisa classificou-se como pesquisa básica, que tem por objetivo gerar novos conhecimentos pertinentes ao avanço da área de Secretariado Executivo como Ciência Social, mas sem prévia aplicação prática. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 20), a pesquisa básica “é aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática”.

3º) Quanto aos objetivos – no terceiro ponto a pesquisa foi definida como exploratória, tendo em vista a finalidade de aproximar a pesquisadora com o problema, fato ou fenômeno. Marconi e Lakatos (2010) definem os estudos exploratórios como “investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema” para desenvolver hipóteses, aproximar o pesquisador do ambiente, fato ou fenômeno para realizar uma pesquisa futura e mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos. Por meio da pesquisa exploratória realizou-se um levantamento bibliográfico, dispondo de livros, artigos e teses já publicados e levantamento a partir de entrevista com questionário entre estudantes e profissionais da área de Secretariado Executivo na cidade de Ponta Grossa.

4º) Quanto aos procedimentos – trata-se de uma pesquisa de campo por investigar informações sobre um problema para o qual buscava-se uma resposta. “Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente,

na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.” (FONSECA, 2002, p. 32).

5º) Quanto ao método de abordagem – foi utilizado o método dedutivo devido ao uso da coleta de dados e observação de fenômenos sociais relativos às Relações Humanas. “Os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou, quando a forma é logicamente incorreta, não a sustentam de forma alguma, portanto, não há graduações intermediárias”. (MARCONI e LAKATOS, 2010; p. 74).

6º) Quanto a técnica de coleta de dados – neste momento foi utilizada a técnica de observação direta extensiva, por meio da aplicação de questionários com perguntas abertas entre oito pessoas da área de Secretariado Executivo, sendo duas profissionais e seis estudantes. O questionário é um instrumento de coleta de dados que foi respondido sem a presença da pesquisadora. Para Marconi e Lakatos (2002) um questionário com perguntas abertas, livres ou não limitadas, permite ao informante responder com liberdade, utilizando linguagem própria e expressar opiniões. Este tipo de coleta de dados torna possível uma investigação mais profunda e precisa, porém a análise pode ser mais difícil, longa e complexa.

## **6 ANÁLISE DE RESULTADOS**

A fim de identificar a percepção dos profissionais e estudantes de Secretariado Executivo e o papel destes na melhoria dos relacionamentos interpessoais, foi aplicado um questionário (disponível no apêndice desta pesquisa) com dez perguntas abertas, avaliado da seguinte forma:

### **6.1. Sobre a Relevância do Estudo das Relações Humanas**

Neste item foi possível notar que, mesmo sem realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema das Relações Humanas, os estudantes e profissionais de Secretariado Executivo já entendem sobre a importância deste estudo para a profissão, porque assim é possível compreender o outro, as diferenças entre as pessoas, aperfeiçoar os relacionamentos, evitar conflitos desnecessários e ter um ambiente de trabalho mais produtivo e um convívio melhor.

As respostas que justificam a importância do tema estão de acordo com o referencial teórico, em especial apresentado na Seção 4 (pág. 34), justamente por destacar a relevância deste estudo pelos estudantes e profissionais de Secretariado Executivo, porque estes devem ter bom relacionamento com os superiores, colaboradores, clientes, fornecedores, entre outros, já que o Secretário Executivo passa as comunicações para seu chefe e demais pessoas. As Relações Humanas existem para auxiliar o profissional dentro de seu ambiente de trabalho e é importante para conhecer os funcionários da empresa e manter uma relação melhor.

Alguns estudantes confundiram Relações Humanas com Recursos Humanos, dando a importância deste segundo, o qual deve estar presente em todo e qualquer trabalho, porque auxilia a tomada de decisões e promove melhorias na empresa.

### **6.2 Sobre o Relacionamento com Chefia, Colegas e a Percepção das Relações Interpessoais no Trabalho**

A maior parte dos estudantes e profissionais questionados possui ótimo relacionamento com a chefia, por estabelecerem uma relação de diálogo, confiança e respeito, sendo mantida uma relação estritamente profissional, fundamental para um bom trabalho. Além disso, há liberdade de expressão e de opinar, os secretários nunca tiveram problemas de relacionamento com os superiores, pois quando é pedido algo para fazer, eles fazem prontamente e há flexibilidade por parte da chefia, a qual nunca faltou com respeito ou prejudicou o funcionário.

Pôde-se verificar que das pessoas que responderam o questionário, nenhuma delas tem problemas de relacionamento com a chefia, porque o executivo demonstra respeito para com o secretário, valoriza e reconhece a importância deste para o desenvolvimento do trabalho e promove um ambiente propício para a exposição de ideias e opiniões, sem que nenhuma situação que acontece no local de trabalho seja levada para o lado pessoal.

Já sobre o relacionamento com os colegas, um dos estudantes questionados respondeu que o seu relacionamento com os demais colegas é regular, porque quando trabalhava com mais pessoas, tinha dificuldade em pedir alguma coisa, e acabava fazendo para evitar estresse. Esse tipo de situação ocorre quando o profissional é tímido, ou quando ele não está habituado a pedir ajuda e não consegue delegar tarefas, ou ainda quando esta pessoa já vivenciou situações em que, ao pedir algo, não foi bem respondido ou aceito pelo colega, causando uma situação de estresse, o que fica marcado negativamente na consciência do profissional cada vez que precisa de auxílio, por isso que este evita pedir ajuda e assume ou faz tudo por conta própria.

Outros responderam que é bom apenas por manterem relacionamentos com colegas respeitando os limites de cada um, sem misturar o profissional com o pessoal. Quando o relacionamento do Secretário Executivo é apenas bom, este profissional ainda não atingiu um grau mais elevado de convivência no ambiente de trabalho, de tal forma que ele não vê os demais colegas além de profissionais que estão trabalhando para atingir os objetivos da empresa e as necessidades pessoais ou sociais particulares, limitando as relações apenas à prática do respeito, mas falta liberdade para pedir ajuda, conversar sobre o trabalho expondo pontos de vista e ainda não há total harmonia entre os colegas de trabalho.

E os demais responderam ser ótimo, pois cada um tem sua função, e sempre que precisam, um ajuda o outro, e por serem em pequeno número de funcionários, sempre se ajudam. Nesta fase, os profissionais já desenvolveram maturidade dos relacionamentos interpessoais e já possuem maior liberdade para se expressar, agir e delegar tarefas ou pedir auxílio na realização delas. Quanto ao número de funcionários, quando em número pequeno, pode ser um fator que facilite o aprimoramento das relações interpessoais, se estes mesmos funcionários já trabalham a muito tempo juntos e a personalidade deles e ideias não entram em conflito.

Ao contrário do que os estudantes e profissionais responderam sobre o próprio relacionamento com colegas e chefia, dos quais a maior parte é ótimo ou bom, da percepção que eles possuem sobre o relacionamento entre os demais colegas, somente uma ótima, devido ao fato de que a equipe já se conhecia antes do início da empresa, o que não é muito positivo, porque os membros da organização não tiveram a necessidade de construir relações humanas e desenvolver a capacidade e habilidades para tal.

O restante respondeu que o relacionamento entre os funcionários é bom, apesar dos conflitos e atritos que às vezes ocorrem, sempre há respeito um pelo outro e cada um faz a sua parte. Isto significa que os relacionamentos interpessoais não são perfeitos e totalmente livres de conflitos, já que um grupo é composto por pessoas com ideias, perspectivas, conhecimentos e personalidades diferentes, mesmo assim o respeito pelo próximo é mantido, o que só é possível se os profissionais são equilibrados, resilientes e inteligentes emocionalmente, não levando nada para o lado pessoal.

E também sobre o relacionamento dos demais colegas com a chefia, da percepção dos estudantes/profissionais questionados somente uma é ótima, porque no atual emprego esta estudante/profissional é a única funcionária, e no emprego anterior também havia respeito. Como esta profissional trabalha sozinha, não há como estabelecer uma opinião sobre o relacionamento de colegas com chefia.

Os demais responderam que este tipo de relacionamento é bom, porque também podem existir conflitos, mas há respeito pela hierarquia e espaço para opinar e compartilhar conhecimentos, e não existe abuso de poder. Pôde-se perceber que os conflitos sempre acontecem, mas não são capazes de destruir a equipe, porque os funcionários mantêm uma relação de respeito com a chefia, e o executivo não age de forma abusiva e afrontosa com seus colaboradores.

### **6.3 Sobre a Compreensão Mútua**

A compreensão é comentada no referencial no Item 3.4.2 (pág. 30), uma pessoa respondeu que não se sente compreendida às vezes, e não entende as atitudes de alguns colegas (referente ao trabalho). Duas pessoas responderam que nem sempre se sentem compreendidas ou entendem as outras pessoas. A compreensão mútua é possível existir quando há comunicação e quando as mensagens são captadas e entendidas por todos, mesmo que não sejam aceitas. Se

não há comunicação, as pessoas não podem se conhecer e saber como o outro pensa a respeito de algo ou de outras pessoas. E para que a compreensão do próximo possa existir, além da comunicação, também é necessário o autoconhecimento, que permite ao profissional conhecer suas vontades, frustrações, qualidades e defeitos, para depois procurar entender a forma de pensar e agir do próximo.

E o restante respondeu que há compreensão, mediante diálogo objetivo e claro, à adaptação com o local e colegas de trabalho, mesmo havendo algo que incomoda um pouco, o respeito sempre prevalece. Neste momento, os estudantes e profissionais mencionaram o diálogo, ou seja, a comunicação que é o fator principal para que as pessoas possam estabelecer a compreensão mútua.

#### **6.4 Sobre os Fatores que Interferem Positiva ou Negativamente nas Relações Interpessoais no Trabalho**

Os fatores que interferem positivamente nas Relações Humanas no trabalho, indicados pelos estudantes/profissionais de Secretariado Executivo foram boa comunicação, confiança, assertividade, respeito, integração social no trabalho, , compreensão, profissionalismo, trabalho em equipe, empatia, comprometimento, altruísmo, prazer em ensinar, aprender a lidar com os conflitos que possam surgir, ter iniciativa para melhorar algo que não vai bem, o próprio bom relacionamento entre colaboradores e a capacidade de entender a mensagem que o outro quer passar. Todos eles foram comentados no referencial teórico.

Já os fatores que interferem negativamente nos relacionamentos interpessoais indicados foram liderança autoritária, falta de respeito, pensar apenas em si mesmo, ser arrogante com os colegas, fazer fofocas, má comunicação ou a falta dela, envolver a vida pessoal no ambiente de trabalho, conflitos, abuso de poder na hierarquia. Os fatores citados que interferem negativamente nas relações humanas são o oposto daqueles que têm influência positiva. Um dos estudantes/profissionais não acredita que existem fatores negativos se a equipe for bem qualificada e apta para exercer a função.

## **6.5 Sobre as Características e Atitude do Profissional de Secretariado Executivo para com as Relações Humanas**

As características apontadas pelos estudantes e profissionais avaliados foram clareza, objetividade, honestidade, lealdade, confiança, ética, respeito, inteligência emocional, simpatia, discrição, postura, compreensão, responsabilidade, impessoalidade, boa comunicação, busca pelo entendimento do próximo, profissionalismo, saber medir o modo de agir, saber trabalhar em equipe, ser correto e atuar como agente facilitador, pois este profissional é um elo entre toda ramificação da empresa.

Tais características são semelhantes aos fatores que interferem positivamente nas relações interpessoais no trabalho. Vale destacar a atuação do profissional de Secretariado Executivo como agente facilitador, tratado no Item 4.1 do referencial teórico (pág. 37), que expõe a necessidade do profissional dominar a comunicação interpessoal, as relações humanas e seu poder de influência sobre a equipe de trabalho.

Os estudantes questionados responderam que o profissional de Secretariado Executivo deve ser facilitador das relações. Ter empatia para lidar com as situações corriqueiras na empresa e cuidar do bem-estar coletivo. Deve ter paciência, tolerância e procurar auxiliar no que for preciso, além de saber ouvir. Aplicar a importância das Relações Humanas direcionando os membros da empresa a refletir sobre os benefícios que influenciarão positivamente os negócios. E ainda, o profissional de Secretariado Executivo precisa respeitar o modo de ser de cada um, interagindo com pessoas diferentes em ocasiões distintas, contribuindo com a motivação e trabalhando com eficiência e eficácia.

Desta forma, o profissional de Secretariado Executivo deve compreender os colegas de trabalho e as pessoas ao seu redor, pois como este profissional é bem qualificado em sua profissão, ele deve estar sempre atento em tudo que ocorre dentro da empresa, podendo ajudar e muito, conhecendo as necessidades de cada um que está em sua volta no ambiente profissional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral realizar um estudo sobre as Relações Humanas no trabalho e a percepção de estudantes e profissionais de Secretariado Executivo acerca do relacionamento interpessoal no ambiente organizacional.

Os objetivos específicos consistiram em discorrer sobre o que se espera atualmente do profissional de Secretariado Executivo, demonstrado na *Seção 4 (pág. 34)*; buscar informações sobre as Relações Humanas no trabalho com base na Abordagem Humanística da Administração, abordadas na *Seção 2 (pág. 14 a 17)*; pesquisar o papel do profissional de Secretariado Executivo no processo de melhoria das relações interpessoais, apresentado na *Seção 4 (pág. 34 a 49)* e obtido a partir da pesquisa bibliográfica. E por fim, identificar a percepção dos estudantes e profissionais de Secretariado Executivo sobre as relações interpessoais no trabalho, através da aplicação de questionários, cujo resultado é demonstrado na *Análise dos Resultados (pág. 54)*.

A compreensão das relações humanas permite, não só ao administrador, mas aos profissionais que trabalham junto a ele, como o profissional de Secretariado Executivo, melhorar o resultado dos subordinados e colegas e criar uma atmosfera onde cada pessoa tenha a coragem de exprimir-se de forma espontânea e saudável.

A revisão bibliográfica sobre as Relações Humanas proporcionou o embasamento necessário para a compreensão da importância deste tema para os profissionais de Secretariado Executivo e qual o papel deste profissional na melhoria das relações.

Após a aplicação dos questionários, a fim de identificar a percepção de estudantes e profissionais da área sobre os relacionamentos interpessoais em seus ambientes de trabalho, pode-se perceber que a maioria dos profissionais ou ainda estudantes de Secretariado Executivo possuem bom ou ótimo relacionamento com seus colegas e chefia e consideram importante o estudo das Relações Humanas para a profissão.

Dentre as características ou fatores que contribuem positivamente para os relacionamentos interpessoais abordados foram a compreensão mútua, a boa comunicação e o respeito. Em contrapartida, entre os fatores que influenciam

negativamente nas relações interpessoais foram citados alguns como a má comunicação ou falta dela, a incompreensão e o abuso de poder.

Dessa forma, pode-se dizer que o profissional de Secretariado Executivo, por manter contato com várias pessoas em seu dia a dia profissional sejam clientes, colegas de trabalho, funcionários e chefia, deve estar apto para compreender as pessoas como seres humanos, a fim de agir com profissionalismo, respeito ao próximo e ética, sabendo que existem diferenças pessoais que podem interferir no clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.
- DESLAURIERS, J-P. **Recherche qualitative; guide pratique**. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.
- FERNANDES, Almesinda Martins de Oliveira; OLIVEIRA, Cassio Fernandes de; SILVA, Milena Oliveira da. **Psicologia e relações humanas no trabalho**. Goiânia: AB, 2006.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2002. 258 p
- MATA, M. A. O papel do secretário executivo na estrutura organizacional e na condução das relações humanas. In: PORTELA, K. A; SCHUMACHER, A. **Gestão secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adptus, 2009.
- MAZULO, R.; LIENDO, S. **Secretária**. São Paulo: SENAC, 2010.
- MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da Secretária: Técnicas de Trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 373 p.
- MINICUCCI, Agostinho. **RELAÇÕES HUMANAS: Psicologia das Relações Interpessoais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982. 171 p.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2002. 434 p.
- NEIVA, Edméa Garcia; D'ÉLIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 3. ed. São Paulo: IOB Folhamatic, 2014.
- SCHUMACHER, Alexandre José; PORTELA, Keyla Christina Almeida; BORTH, Marcelo Rafael. **Ferramentas do Secretário Executivo**. 2. ed. Cuiabá: Dos Autores, 2013.
- WEIL, Pierre e TOMPAKOW, Ronald. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. 54. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

## APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO**

**1** - Você considera relevante o estudo das Relações Humanas no trabalho para a sua profissão? Por quê?

---

---

---

---

---

**2** – Como você avalia o seu relacionamento com a chefia? Por quê?

( )Péssimo ( )Ruim ( )Regular ( )Bom ( )Ótimo

---

---

**3** – Como você avalia o seu relacionamento com os colegas? Por quê?

( )Péssimo ( )Ruim ( )Regular ( )Bom ( )Ótimo

---

---

**4** – Como você avalia o relacionamento interpessoal entre os funcionários no seu trabalho? Por quê?

( )Péssimo ( )Ruim ( )Regular ( )Bom ( )Ótimo

---

---

**5** – Como você avalia o relacionamento interpessoal entre a chefia e os demais funcionários no seu trabalho? Por quê?

( )Péssimo ( )Ruim ( )Regular ( )Bom ( )Ótimo

---

---

**6** – Você compreende bem as outras pessoas e se sente compreendido por seus colegas e chefia?

---

---

---

---

---

**7** – Que características você considera necessárias para um profissional de Secretariado Executivo manter um bom relacionamento com colegas, clientes e chefia?

---

---

---

---

---

**8** – Que fatores você acha que interferem positivamente nas relações interpessoais no trabalho?

---

---

---

---

---

**9** – Que fatores você acha que interferem negativamente nas relações interpessoais no trabalho?

---

---

---

---

---

**10** – De que maneira você acha que o profissional de Secretariado Executivo deve agir para contribuir com a melhoria dos relacionamentos interpessoais?

---

---

---

---

---

---

---

---