

Grupo de trabalho 4 – Gestão e Competências Secretariais
Tema 1 – Gestão Secretarial

ESTUDO SOBRE IDENTIFICAÇÃO DE CONFLITOS INTERNOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL, A PARTIR DA PRÁTICA SECRETARIAL

Jamilli Pereira Fernandes

Universidade Federal de Santa Catarina, jamillipf@hotmail.com

Kátia Denise Moreira

Universidade Federal de Santa Catarina, katia.denise@ufsc.br

Enio Snoeijer

Universidade Federal de Santa Catarina, enio.snoeijer@ufsc.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar os conflitos internos em uma clínica odontológica da grande Florianópolis, a partir dos conhecimentos adquiridos durante a formação secretarial. Para alcançar esse propósito, foram delineados procedimentos metodológicos, que envolveram uma de natureza aplicada e descritiva quanto aos objetivos, de abordagem qualitativa e de campo no que diz respeito à estratégia. Para coleta dos dados utilizou-se além da pesquisa bibliográfica e documental, a observação participante e a aplicação de questionário aos sujeitos da pesquisa. Quanto ao tratamento dos dados fez-se uso da análise de conteúdo, por meio da categorização. Como resultados, constatou-se que no ambiente de estudo ora explorado os conflitos ocorrem em níveis brandos e que, em termos de fontes, as questões pessoais são as que mais prevalecem. Acredita-se, pelo conhecimento adquirido sobre gestão durante a formação secretarial e pelas respostas dos sujeitos, que é difícil não ocorrer conflitos em locais, como um ambiente de trabalho, mas que eles são necessários para a não estagnação e que a gestora da clínica tem possibilidades de institucionalizar uma política de gestão de conflitos de modo funcional, ancorada em métodos alternativos, que promovam o diálogo, a cooperação a criatividade e a evolução.

Palavras-chave: Secretariado executivo. Secretário Gestor. Gestão de Conflitos.

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que, com o passar dos anos, o profissional de secretariado foi conquistando novas formas de atuação, uma consequência do aperfeiçoamento que ele próprio buscou, a partir das demandas impostas pela sociedade, principalmente, por meio do mercado de trabalho (KLAUS; BISCOLI, 2009; MOREIRA, 2017, RODRIGUES; LAVARDA; MARTINS, 2017). Nesse sentido, dentre as atividades secretariais mais contemporâneas está à gestão de conflitos (KLAUS; BÍSCOLI, 2009; MOREIRA; OLIVO, 2012; DURANTE; SANTOS, DALPAZ, 2010; NASCIMENTO, 2015), fenômeno explorado neste estudo.

Sobre o conflito, tem-se que é uma ocorrência cotidiana nas relações sociais, ou seja, onde existe um grupo de pessoas com alguma relação contínua estará presente o conflito, entretanto, é importante destacar que o conflito, sob determinadas circunstâncias, é importante para o crescimento humano (NASCIMENTO; SAYED 2002). Ressalta-se que este posicionamento é contrário a visão estruturalista, na qual o conflito carrega a concepção de

insatisfação de duas ou mais partes, que apenas entendem a relação ganha/perde (MOREIRA, 2012).

Ao se tratar do conflito no ambiente de trabalho, têm-se muitas variáveis, que tornam o fenômeno por vezes perceptível e em outras ocasiões não são notados (ROBBINS, 2005), todavia, é ambiente certo para ocorrerem, visto que é local onde pessoas com hábitos, crenças, cultura e opiniões diferentes convivem (KLAUS; BÍSCOLI, 2009). Desse modo, compreende-se ser importante a gestão de conflitos no ambiente organizacional, uma vez que, se bem administrados podem tornar-se funcionais, contribuindo para o desenvolvimento tanto do indivíduo, quanto da própria organização (ROBBINS, 2005, MOREIRA, 2012).

Nessa direção, considerando que em uma situação de conflito existem outros elementos além da discórdia, como, por exemplo, carga emocional das partes (DIMAS; LOURENÇO, 2011), que o conflito é inerente a natureza humana (NASCIMENTO; SAYED 2002) e que a gestão de conflito é uma competência secretarial, visto que esse profissional lida com toda a hierarquia da organização, sendo capaz de identificar e, por vezes, solucionar os conflitos que o cercam (COSTA; DURANTE, 2015), este estudo pretende associar a teorização da gestão de conflitos com a atuação secretarial em um contexto específico.

Assim, tem-se que um sujeito secretário, atuante em uma clínica odontológica de pequeno porte da grande Florianópolis, pretende, por meio daquilo que teoriza a gestão de conflitos, auxiliar na identificação dos conflitos internos do ambiente organizacional ora definido. Assim, a partir da proposição apresentada, tem-se como questão de pesquisa: como o profissional de secretariado executivo, a partir dos conhecimentos desenvolvidos em sua formação, pode auxiliar na identificação dos conflitos internos em uma clínica odontológica da grande Florianópolis?

Isto posto, esse trabalho tem como objetivo identificar os conflitos internos em uma clínica odontológica da grande Florianópolis, a partir dos conhecimentos adquiridos durante a formação secretarial. Dessa forma, o estudo se mostra importante, pois pesquisas sobre conflitos organizacionais podem apontar mudanças necessárias para o desenvolvimento, tanto da equipe de trabalho como da organização em si. É significativa para o campo secretarial, pois pretende materializar a teoria da competência secretarial para a gestão de conflitos de forma empírica. Além disso, é oportuna, uma vez que, no ambiente em estudo, são verificados conflitos internos, no entanto, não são evidenciadas as principais causas e as reais consequências das ocorrências divergentes. Acredita-se, ainda, que a partir da identificação desses elementos na clínica em estudo, é possível definir ações para uma gestão de conflitos tipo funcional.

Este estudo está dividido em cinco seções; a introdução, que contextualiza o objeto, anuncia a problemática e apresenta os objetivos do trabalho; o referencial teórico, que aborda as teorias conceituais deste estudo; os procedimentos metodológicos, que constituem os métodos pelos quais o estudo foi desenvolvido; a análise dos dados e resultados; e, por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O FENÔMENO DO CONFLITO

As ocorrências de conflitos são registradas desde os princípios da humanidade e são parte do progresso da raça humana, basta existir pessoas interagindo e convivendo em um

mesmo ambiente para haver a possibilidade de divergências em todas as áreas das relações sociais (NASCIMENTO; SAYED, 2002). Na mesma direção, Moreira (2012) diz que acontecimentos conflitantes são inerentes a história do homem, existiram e certamente sempre existirão, uma vez que o ser humano tem necessidades e vontades que precisam ser satisfeitas.

Em termos de concepção, Robbins (2005) explica que o conflito é basicamente um processo no qual a parte A age no sentido de eliminar os esforços da parte B para alcançar um objetivo, por meio de alguma forma de bloqueio, que resulta na frustração de B e, consecutivamente, na própria satisfação de A. Vale ressaltar que essa é uma situação em que o conflito se manifesta de forma negativa, no entanto, situações adversas não precisam ser compreendidas sempre em termos negativos, ou seja, há possibilidade de ambas as partes discordantes chegarem a um acordo com benefícios mútuos (NASCIMENTO; SAYED, 2002).

Sobre a natureza do conflito, Wisinski (1995) diz que o fenômeno pode assumir três diferentes perspectivas: negativa, neutra ou positiva. Segundo o autor, no primeiro caso, estão as situações em que é difícil alcançar um acordo, pois uma das partes ou ambas querem ganhar a todo custo pensando em seu benefício próprio. A natureza neutra, para Wisinski (1995), sustenta-se pela condição de que o fenômeno faz parte da natureza humana e, sendo assim, inevitável. A condição positiva, para o autor, manifesta-se quando ambas as partes entram em acordo e resolvem a situação de forma pacífica, inclusive, compreendendo-a como ação construtiva e/ou criativa.

Ao se considerar os extremos, ou seja, a natureza negativa e positiva do conflito, Xavier e Dias (2003) destacam que a análise da situação é que permite o esclarecimento sobre se o conflito tem potencial para a construção ou destruição. Nessa direção, Robbins (2005) explica as situações funcional e disfuncional do fenômeno. Na primeira, o conflito melhora o desempenho da equipe, sempre de forma construtiva, apoiando o crescimento em conjunto e evitando a estagnação (ROBBINS; 2005). Já no caso disfuncional, segundo o autor, as divergências atrapalham o desempenho do grupo.

Consideradas as concepções do conflito e o entendimento de que não se trata de um fenômeno exclusivamente negativo, pelo contrário, se bem administrado pode ser utilizado como fonte de criatividade e inovação nas organizações (ROBBINS, 2005; MOREIRA, 2012), observa-se o aumento do interesse por pesquisas em relação ao conflito como uma ferramenta construtiva. Nessa direção, Dimas e Lourenço (2012) chamam a atenção para o desenvolvimento de trabalhos científicos que abrangem essa temática, principalmente, no contexto organizacional, uma vez que o crescimento de uma empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de inovar. Para os autores, o conflito é uma “divergência de perspectivas” que foi sempre entendido como algo negativo e hoje ganha novas possibilidades de gestão.

2.1.2 Fontes de conflito

Em síntese, quando as pessoas têm objetivos diferentes em determinados assuntos, surgem os conflitos (ROSEN, 2009). No âmbito organizacional, sente-se receio em afirmar que existem conflitos dentro do ambiente, pois pode transparecer “perda de controle” naquilo que se refere à gestão (McINTYRE, 2007). No entanto, o autor explica que os conflitos são necessários dentro de uma organização e que sua gestão deve ser feita de forma eficiente

pelos gestores, para que o conflito seja compreendido como algo construtivo no contexto organizacional.

Em termos de fontes de conflito, há certa subjetividade em se definir quais são, pois trata-se de situação que envolve as vontades e desejos das pessoas (MOREIRA, 2012). Contudo, para este estudo, as concepções de Nascimento e Sayed (2002), dispostas no Quadro 1, são utilizadas para ancorar as discussões.

Quadro 1 – Fontes e definições de conflitos

Fonte	Definição
Frustração de uma ou ambas as partes	A falta de capacidade de alcançar uma ou mais metas ou executar seus desejos por algum tipo de intervenção ou restrição pessoal, técnica ou comportamental
Diferenças de personalidades	Explica problemas com base nas características indesejáveis das partes.
Metas diferentes	Cada parte busca alcançar suas próprias metas.
Diferenças em termos de informação e percepção	Cada indivíduo tem uma percepção diferente do ambiente ou situação e a bagagem de informação também interfere.
Não distinção entre os problemas pessoais e profissionais	Necessidades e expectativas não atendidas, emoções à flor da pele geram tensão.
Diferenças culturais	Envolvem barreiras, preconceito com a cultura alheia, a vivência de cada indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nascimento e Sayed (2002)

Importante destacar que as fontes de conflito estão associadas ao entendimento das partes acerca de direitos não atendidos ou não conquistados (NASCIMENTO; SAYED, 2002). Ou seja, são os pensamentos, as percepções individuais ou de um grupo que tendem a prevalecer sobre a de outros que causam o “start” do conflito (MOREIRA, 2012). Todavia, é essencial considerar que o conflito só existe se for identificado pelas partes (ROBBINS, 2005). Assim, na seção subsequente disserta-se sobre os níveis de conflito.

2.1.3 Níveis de conflito

Os níveis de conflitos estão associados na forma como o fenômeno é materializado pelos envolvidos na situação adversa (NASCIMENTO; SAYED, 2002; ROBBINS, 2005; MOREIRA, 2012). Nascimento e Sayed (2002) descrevem os níveis de conflitos em nove etapas, as quais estão descritas no Quadro 2.

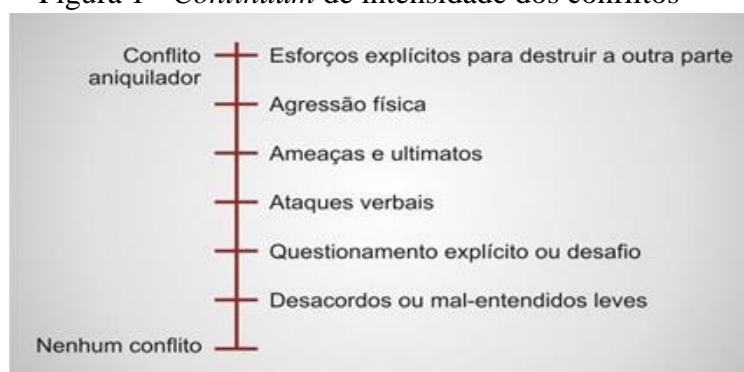
Quadro 2 – Níveis de conflitos

Nível	Descrição
1 - Discussão	Início do processo e normalmente é uma das partes mais objetivas.
2 - Debate	Grau de objetividade diminui trazendo comparações de comportamentos anteriores.
3 - Façanhas	A confiança entre as partes se demonstra mais abalada.
4 - Imagens Fixas	Com base em experiências passadas, as pessoas envolvidas tendem a tomar posições rígidas. Envolve ainda um tanto de preconceito pessoal.
5 - <i>Loss Of Face</i>	Refere-se ao momento em que nenhuma das duas partes deseja ceder.
6 - Estratégias	A comunicação não é mais clara e frequente. Punições ficam mais visíveis.
7 - Falta de humanidade	Ficam mais claras as ameaças e punições trazendo cada vez menos sentimentalismo e mais comportamentos destrutivos.
8 - Ataques de nervos	A motivação é se autopreservar e proteger e estar pronto para atacar ou ser atacado.
9 - Ataques generalizados	Chega-se as “vias de fato” e uma das partes acaba perdendo, ou se retirando da situação ou perdendo na situação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nascimento e Sayed (2002)

Observa-se que os níveis explorados por Nascimento e Sayed (2002) trazem uma ascensão de reações frente a uma situação adversa. Nesse sentido, os autores consideram que se medidas de controle não forem tomadas, a conjuntura tende a crescer e a se agravar, culminando em ataques físicos propriamente ditos. Para este estudo, considera-se interessante apresentar, também, os níveis de conflito a partir da visão de Robbins (2005). O autor apresenta o *continuum* do conflito, o qual está disposto na Figura 1.

Figura 1 - *Continuum* de intensidade dos conflitos



Fonte: Elaborado pela autora com base em Robbins (2005)

Observa-se no modelo de Robbins (2005) uma ascendência em termos de “fases” de uma situação divergente, demonstrando que o conflito inicia de forma branda e vai se agravando. Assim, com base em uma reflexão lógica sobre o tema, se a fonte de uma situação

conflitante é identificada em seu início, existe a possibilidade de gestão construtiva e, desse modo, é possível alcançar a funcionalidade. A gestão de conflitos é assunto discutido na subseção seguinte.

2.1.4 Gestão de Conflitos

Na mesma corrente teórica discutida nas subseções anteriores, Burbridge e Burbridge (2017) apresentam os conflitos como fenômenos naturais e muitas vezes necessários para evitar a inércia e, ao mesmo tempo, em excesso podem causar a destruição. Nesse sentido, os autores destacam a importância em diferenciar conflitos “*Produtivos de contraprodutivos*”, cuja essência é a de que para atingir a efetividade na resolução deve-se procurar agir de forma racional, analisando todo o processo divergente, para fins de encontrar a melhor ferramenta para solucioná-lo.

Avaliada a reflexão de Burbridge e Burbridge (2017), acredita-se que a ideia encontra sustentação na concepção de gestão de conflitos de Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008, p. 6), quando explicam ser a forma de “identificá-lo, compreendê-lo, interpretá-lo e utilizá-lo para benefício de cada indivíduo, das famílias, dos grupos sociais, das organizações e, enfim, da sociedade”. Ou seja, o conflito será produtivo para qualquer grupo social na medida em que for melhor gerido.

Robbins (2003) lembra que os conflitos podem auxiliar na tomada de decisões, visto que no momento em que se expõe uma situação divergente, permite-se conhecer as versões das partes e, assim, buscar um método de solução apropriado. Na mesma direção, Martinelli (2008) explica que para solucionar um conflito deve-se analisá-lo adequadamente, para conhecer o quão benéfico ele pode se tornar.

Em termos concretos de resolução de conflitos, Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) apresentam duas principais formas, as judiciais e as extrajudiciais: a primeira está associada ao processo judicial tradicional, no qual os resultados têm o padrão ganha/perde; a segunda da relação no formato ganha/ganha e se materializa nos formatos: arbitragem, conciliação, negociação e mediação (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008). No Quadro 3 está disposta a síntese da concepção de cada uma das formas extrajudiciais de resolução de conflitos.

Quadro 3 – Formas Extrajudiciais de Resolução de Conflito

Forma de Resolução de Conflitos	Concepção
Arbitragem	Uma terceira pessoa, um árbitro, tem como prioridade arbitrar as partes, sem necessariamente, passar pelo poder judiciário.
Conciliação	As partes entram em um acordo e solucionam o conflito, também, com um terceiro externo, que vai ouvir e tentar chegar a um acordo.
Negociação	Ocorre antes da conciliação e, nesse caso, ambas as partes buscam entre elas o equilíbrio.
Mediação	Uma terceira pessoa conduz a situação, porém o “poder” de tomar uma posição para solucionar o conflito é das partes.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Fiorelli, Fiorelli, Malhadas Júnior (2008) e Moreira (2012)

Observa-se que o conflito engloba valores absolutos, como o que é certo ou errado, o que é do bem ou do mal (NASCIMENTO; SAYED 2002). Todavia, o justo ou o injusto precisa também considerar o futuro das relações e, nessa direção, Martinelle (2015) explica o “ganhar ou perder” como uma opção não construtiva. Importante destacar que no contexto organizacional, logicamente, medidas de violência devem ser evitadas, uma vez que não solucionam ou estudam o fenômeno, pelo contrário, há grandes chances de agravar ainda mais a situação (FARIAS, 2011).

Dessa forma, Santos e Abella (2017) expressam que uma situação conflitante administrada de forma ineficiente pode gerar desde graves consequências para a organização até o desperdício de tempo. Nesse sentido, caberá ao gestor perceber situações conflitantes e intervir de forma adequada, inclusive e se possível, utilizando-se da situação como um fator construtivo e de evolução organizacional (SANTOS; ABELLA, 2017).

Vale ressaltar que muitas são as características de um gestor efetivo, seja em qualquer área de atuação, ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito (BOCCATO, 2009) são algumas delas. Todavia, ressalta-se que o bom-senso é sempre indispensável em casos de divergências (MOREIRA, 2012).

Apresentada as concepções base deste estudo para a gestão de conflitos, na sequência, expõe-se teorização sobre o sujeito secretário executivo, o qual é o foco deste trabalho. Assim, reflete-se sobre a profissão em si, o secretário no papel de gestor e, na sequência, sobre esse profissional como gestor de conflitos.

2.2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A PROFISSÃO SECRETARIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

No Brasil, a profissão toma lugar nas organizações na década de 1950, com a chegada da industrialização (MOREIRA, 2017). Em 1970, foi criado o Clube das Secretárias, que logo se transformou na Associação das Secretárias do Rio de Janeiro, sendo a primeira associação civil com o objetivo de reunir a classe, visando à compreensão e ao aprimoramento profissional (FIGUEIREDO, 2012).

Há de se destacar, ainda, sobre o contexto brasileiro com a criação, em 1976, da Associação Brasileira de Entidades Secretariais (FENASSEC, 2020). Importante ressaltar que a atuação dessa entidade ancorou as discussões que levaram à sanção da Lei nº 7.377/85, de 30 de setembro de 1985, que dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário e dá outras providências (BRASIL, 1985).

Já em relação à formação do profissional de secretariado executivo, Lima e Cantarotti (2010) apontam a importância da criação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), no ano de 2003, com atualização em 2005 (BRASIL, 2005, s.p.). Observa-se que a formação secretarial envolve certa complexidade em termos de competências secretarias, inclusive, voltadas para gestão, com envolvimento do fluxo de informações e comunicação. Nesse sentido, no artigo 4º das DCNs estão elencadas uma série de competências, as quais precisam ser desenvolvidas durante a formação, todavia, conforme disserta Moreira (2018), é importante vislumbrar que aquilo definido pela norma é tratado de forma generalizada pela academia e que o profissional de secretariado precisa, ao assumir seu posto organizacional,

desenvolver competências específicas para sua atuação. As competências dispostas pelas DCNs são:

Art. 4º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005, s.p.).

Importante lembrar que competência é a soma do conhecimento, habilidade e atitude para realizar uma determinada atividade em um contexto específico (LE BOTERF, 1994). Importante lembrar que essas três dimensões são interdependentes e somente juntas constituem a competência (DURAND, 2000).

Assim, a competência para gerir exige conhecimento, habilidade e atitude para tanto e, no caso do profissional de secretariado, muito se tem refletido sobre a questão do rompimento de um paradigma essencialmente operacional de atuação secretarial, dando lugar a um posicionamento organizacional tático e estratégico (MOREIRA et al., 2016; MOREIRA, 2018). Considerada essa possibilidade, na próxima seção tratar-se-á do secretário no papel de gestor.

2.2.1 O Secretário no Papel de Gestor

Em tempos atuais, o profissional de secretariado precisa saber lidar com os recursos materiais e administrativos, mas, principalmente, com as pessoas e com o comportamento delas, ou seja, saber lidar com seres humanos é essencial (OLIVEIRA; MARSON, 2009). Desse modo, cada vez mais as organizações buscam por profissionais gestores não só em termos organizacionais, mas também de suas próprias carreiras (SNOEIJER, 2018).

Em termos secretariais, vale lembrar o dito por Nonato Júnior (2009), quando expressa que diante do elevado nível de complexidade a que as organizações foram submetidas, competências diferenciadas foram agregadas à profissão secretarial e seu aparato técnico, tático e estratégico foi quase inteiramente reformulado. Na mesma direção, Leal e Dalmau (2014, p. 152) apontam que as “atividades mecânicas foram gradativamente substituídas por quatro pilares que atualmente permeiam a profissão: assessoria; consultoria; gestão e

empreendedorismo”. Ou seja, a carreira linear do passado evoluiu e patamares gerenciais foram alcançados pelo secretário (MOREIRA, 2012).

Portela e Schumacher (2013) lembram que o profissional de secretariado é capacitado para o papel de gestor, considerada sua formação. Na mesma direção, Lessa e Schell (2015) apontam que a formação acadêmica profissional e as competências desenvolvidas pelo acadêmico permitem a inclusão do “secretário gestor” em atividades relacionadas à gestão organizacional. Na mesma perspectiva, Silva, Barros e Cruz (2016) sinalizam o empoderamento do profissional de secretariado, sujeito que modificou sua postura durante os anos, passando da posição de assessor para a de gestor.

Contudo, é preciso que o profissional tenha consciência do papel que está assumindo no ambiente organizacional (MOREIRA; OLIVO, 2012). Ou seja, é preciso além da percepção da evolução, manter-se evoluído, compreender que a competência não é estagnada, que ela depende da aspiração humana para buscar sempre novos significados, que incentivam novas/corretas condutas e novas possibilidades (MOREIRA; OLIVO, 2012; LEAL; DALMAU, 2014). Na seção seguinte, trata-se de uma especificidade em termos de gestão associada ao secretariado, a gestão de conflitos.

2.2.2. O Secretário Gestor de Conflitos

Considerada a possibilidade de o secretário ocupar a posição de gestor no ambiente organizacional, tem-se que uma das suas principais funções seria a gestão de pessoas, visto que esse profissional está em posição intermediária, ou seja, entre a cúpula diretiva e os demais colaboradores (MOREIRA; OLIVO, 2012). Costa e Durante (2015), na mesma direção, indicam que o profissional de secretariado, pela sua posição no ambiente organizacional, pode ter uma visão privilegiada sobre os conflitos no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Moreira e Olívio (2012) e Nascimento (2015) discursam sobre como o profissional secretário poderia assumir a posição de mediador de conflitos em um ambiente organizacional. Observa-se que a mediação, conforme posto em seção anterior, busca uma solução para o conflito de forma dialogada, na qual ambas as partes sejam privilegiadas por uma relação ganha/ganha (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008).

Observa-se que as pesquisas dos autores sinalizam positivamente para a possibilidade de o secretário atuar como mediador de conflitos. Moreira e Olivo (2012), inclusive, apresentam um quadro comparativo, no qual ilustram a aproximação entre as características de um mediador e o secretário executivo, dentre as quais destacam-se: competência interpessoal, domínio da língua portuguesa, conhecimentos mínimos de direito, conhecimentos a respeito de mediação e suas técnicas, sintonia cultural, imagem pública, resistência física, resistência ao estresse emocional, paciência, autoconfiança.

Importante destacar que nas competências secretariais, definidas pelas DCNs, há uma específica sobre a gestão de conflitos: “[...] VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais [...] (BRASIL, 2005, s.p)”. Contudo, ressaltam-se outros incisos que envolvem a gestão de situações conflitantes tais como:

[...] IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais e VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria

da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções [...] (BRASIL, 2005, s.p)

Ou seja, além de trabalhos científicos que indicam haver aproximação entre a gestão de conflitos e a atuação secretarial, a própria formação sustenta essa possibilidade. Em outras palavras, lidar com conflitos faz parte da rotina secretarial e ter competência para gerir conflitos, supõe-se, é um diferencial em termos de atuação.

Observa-se, diante do dissertado, evidente proatividade na carreira secretarial, a qual teve como consequência a ascendência em termos de atuação. Assumir o papel de gestor, logicamente, é tarefa desafiadora em qualquer profissão e em qualquer área. Para este trabalho, a escolha foi pela gestão no contexto dos conflitos, fato que o torna ainda mais complexo, visto que lidar com os desejos humanos, conforme já exposto, é fator motivador de divergências. No capítulo subsequente são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Naquilo que se refere à natureza da pesquisa, tratou-se de um estudo aplicado, isto é, os resultados obtidos podem ser utilizados como forma de melhoria no ambiente de estudo Barros e Leheld (2000). No caso ora explorado, pretendeu-se apresentar os resultados aos proprietários da clínica odontológica, para fins de iniciarem o planejamento de uma gestão de conflitos internos mais funcionais, em contraposição às disfuncionalidades observadas atualmente, em razão das divergências.

Quanto aos objetivos, este estudo foi descritivo, ou seja, “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2007, p. 47). Na situação ora explorada, as características da população em relação ao conflito foram caracterizadas, ação que consequentemente permitirá a relação entre as variáveis níveis e fontes de conflito. Em termos de abordagem, tratou-se de um estudo qualitativo, pois tem como foco uma “[...] análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 269). Ou seja, para este estudo os hábitos e atitudes observados pelo pesquisador são considerados para fins de conhecer as causas dos conflitos interpessoais no ambiente de estudo e, consequentemente, a consequência dessas ações. Acredita-se que o estudo detalhado dessas variáveis permite uma análise detalhada daquilo que ocorre, para fins de melhor gerir as divergências.

Quanto à estratégia, tratou-se de um estudo de campo, momento em que é possível analisar um único grupo ou comunidade e a respectiva interação entre os elementos que os constituem, por meio de técnicas de interrogação e observação (GIL, 2002). Nesta pesquisa, pretendeu-se investigar os conflitos internos em uma clínica odontológica situada na grande Florianópolis e as relações estruturantes dessas divergências, como as fontes e níveis.

Sobre os procedimentos técnicos, foram aplicados a pesquisa bibliográfica, documental. Essas diferem apenas na natureza das fontes: enquanto a primeira se fundamenta nas contribuições de outros autores, por meio de livros e publicações em periódicos, a segunda se baseia em materiais que ainda não receberam tratamento analítico (GIL 2010). Além desses procedimentos, aplicou-se a observação participante, momento em que o pesquisador se incorpora ao grupo e participa das atividades assim como os outros sujeitos

participantes da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). Outra técnica utilizada foi a aplicação de um questionário, o qual pretendeu caracterizar os sujeitos de pesquisa e, também, conhecer a percepção deles sobre os conflitos no ambiente de estudo.

Assim, a observação participante foi realizada por um dos pesquisadores por meio da aplicação de questionário composto por 14 perguntas, sendo 13 fechadas e 1 aberta. Em relação aos sujeitos da pesquisa, foram abordados os atores sociais que constituem o quadro de colaboradores da clínica e a gestora principal/proprietária, formando um grupo de 6 (seis) sujeitos. Importante destacar que todos responderam ao instrumento. O estudo foi realizado no período de março a junho de 2020.

Para tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, uma técnica que tem como base procedimentos sistemáticos que, a partir da forma em que se materializa a descrição, busca entender o assunto, o ambiente ou a mensagem que está tentando ser transmitida (BARDIN, 2011). A autora explica, ainda, que dentre os processos desse tipo de análise está a categorização, que, em síntese, tem por objetivo a construção de categorias de análise, a partir daquilo que é objetivo do estudo, associado a teorização utilizada para sustentar a pesquisa. No Quadro 4, são apresentadas as categorias analíticas deste estudo.

Quadro 4 – Categorias analíticas

Objetivo Geral: Identificar os conflitos internos em uma clínica odontológica da grande Florianópolis, a partir dos conhecimentos adquiridos durante a formação secretarial.		
Objetivos Específicos:	Categoria Analítica (CA)	Subcategoria Analítica
a) Compreender a estrutura organizacional da clínica estudo de caso	CA1: Para solucionar um conflito deve-se analisá-lo adequadamente, a fim de conhecer o quão benéfico ele pode se tornar (MARTINELLI, 2008). Nesse sentido, é necessário conhecer a estrutura do ambiente a ser estudado.	CA1a: caracterização da clínica; CA1b: área de atuação; CA1c: composição da equipe.
b) Verificar os níveis de conflitos interpessoais, ocorrido entre os membros da equipe do ambiente em estudo	CA2: Os níveis de conflitos estão associados a forma como o fenômeno é materializado pelos envolvidos na situação adversa (NASCIMENTO; SAYED, 2002; ROBBINS, 2005; MOREIRA, 2012).	CA2a: os sujeitos verificam conflitos no ambiente de trabalho? CA2b: qual o nível de conflito evidenciado pelos sujeitos.
c) Identificar as fontes de conflitos interpessoais, no local de estudo	CA3: Em termos de fontes de conflito há uma certa subjetividade em se definir quais são, pois trata-se de situação que envolve as vontades e desejos das pessoas (MOREIRA, 2012).	CA3a: se os sujeitos verificam conflitos no ambiente de estudo, quais são as principais fontes? CA3b: as fontes estão realmente associadas às relações de trabalho?
d) Averiguar as ações da equipe diante de um conflito interno na clínica em análise	CA4: Santos e Abella (2017) expressam que um conflito administrado de forma ineficiente pode gerar desde graves consequências para a organização até o desperdício de tempo.	CA4a: reagem de forma funcional; CA4b: reagem de forma disfuncional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme ilustra o Quadro 4, os objetivos foram associados a teoria (Coluna 2) e, a partir disso, foram estruturadas subcategorias para análise (Coluna 3). Nessa direção, a partir dos dados coletados, alinhados ao constructo teórico, buscou-se responder as subcategorias que, conseqüentemente, auxiliaram a alcançar o objetivo desta pesquisa. Os resultados da pesquisa são apresentados e analisados na seção que segue.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Conforme exposto na seção metodológica, foram aplicados 6 questionários (colaboradores e gestora), dos quais alcançou-se 100% da participação dos sujeitos. Lembra-se que o questionário pretendeu caracterizar os sujeitos de pesquisa e conhecer a percepção deles sobre os conflitos no ambiente de estudo. Assim, as quatro primeiras perguntas caracterizaram os atores sociais envolvidos com o ambiente de estudo. Obteve-se que a equipe é composta por três homens e três mulheres e, em relação à faixa etária, 5 dos sujeitos têm idade entre 30 a 40 anos e 1 possui 50 anos ou mais.

No que se refere ao tempo de empresa, 3 sujeitos têm entre 1 a 5 anos de empresa, 1 entre 6 a 8 anos, e 2 pessoas estão a mais de 10 anos no local. Quanto ao cargo ocupado, todos são cirurgiões-dentistas. Ou seja, todos possuem a mesma formação, porém cada um possui uma especialidade diferente dentro da área odontológica. Esse fato, pressupõe, um certo conforto para o cliente que, por exemplo, pode realizar vários tratamentos (caso necessário) no mesmo local. Outro pressuposto seria o de que poderia haver um certo companheirismo entre os profissionais, que se indicam entre si para os tratamentos que não são sua especialidade. Todavia, essas questões não podem ser confirmadas pelos dados obtidos, carecendo assim, de nova pesquisa para comprová-los.

Ao analisar os dados iniciais, considera-se em relação ao gênero que há um equilíbrio entre os sujeitos, já que a equipe é formada por exatamente 50% de homens e mulheres. Entretanto, tal fato não exclui a existência de conflitos, já que o fenômeno faz parte da natureza humana e, sendo assim, é inevitável (WISINSKI, 1995). Na mesma direção está a questão da faixa etária, contudo vale lembrar que Nascimento e Sayed (2002) destacam que a inexperiência pode estar relacionada com as fontes de conflito. No entanto, na equipe ora analisada, as idades não diferem de forma significativa.

A variável tempo de empresa é a que apresenta maior diversidade e, talvez, poderia fomentar certo conflito, porém, retoma-se que todos os profissionais atuam no mesmo ramo, porém em especialidades diferentes, fato que ao invés de gerar conflito, poderia gerar cooperação. E, em caso de haver divergências, o gestor poderia atuar no sentido de utilizá-la como um fator construtivo e de evolução organizacional (SANTOS; ABELLA, 2017).

A partir da quinta indagação, os sujeitos posicionaram-se em relação ao fenômeno de estudo propriamente dito. Ou seja, intencionou-se conhecer a visão deles sobre o conflito. Como resultado obteve-se uma divisão exata de opiniões entre os sujeitos, já que 50% (3 sujeitos) acreditam que situações conflitantes fazem parte da natureza humana e os outros 50% (3 sujeitos) entendem que situações conflitantes devem existir, mas de uma forma que seja administrável, pois promovem evolução em situações conflitantes. Observa-se que nenhum dos participantes considera o conflito negativo e tal fato ancora a possibilidade de uma gestão funcional de divergências (ROBBINS, 2005), já que para os sujeitos ou os conflitos existiram e sempre existirão, uma vez que cada ser humano tem suas próprias

necessidades (MOREIRA, 2012), ou pode ser administrável a ponto de ambas as partes entrarem em acordo de forma pacífica, projetando evolução (WISINSKI 1995).

A questão 6 solicitava que os sujeitos indicassem se observavam situações de conflitos (contradições/discussões/brigas) no ambiente de trabalho. Ressalta-se que esta questão condicionava as perguntas 7 e 8 (Se você respondeu Sim para a questão 6, responda as perguntas 7 e 8 ; caso tenha respondido Não, pule para a pergunta 9). Igualmente à questão anterior, houve uma divisão exata da opinião dos sujeitos, ou seja, 50% (3 sujeitos) disseram não observar situações conflitantes, enquanto 50% (3 sujeitos) verificam situações conflitantes. É importante destacar que o conflito só existe a partir da percepção dos sujeitos, isto é, quando “[...] uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou frustrará os seus interesses” (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 48).

As perguntas número 7 e 8 foram respondidas por três sujeitos, pois conforme já mencionado, somente aqueles que assinalaram “sim” para a pergunta número 6 é que deveriam respondê-las. Assim, a questão 7 indagava sobre a frequência de ocorrências de conflitos no seu ambiente de trabalho. Todos os três sujeitos responderam: pouco, os conflitos, quando acontecem, são discretos. Já a oitava pergunta, questionava sobre em que nível era possível observar as ocorrências de conflitos no ambiente de trabalho. Todos concordaram que se tratava de desacordos ou mal-entendidos leves.

Observa-se que no ambiente em estudo as percepções são iniciais, nas quais uma das partes é mais objetiva, chegando a comparações de comportamento (NASCIMENTO; SAYED, 2002). Outra sustentação tem base no *continuum* do conflito de Robbins (2005), o qual indica que as divergências observadas no local de estudo são brandas e em fase inicial de ascensão.

A nona pergunta tinha o objetivo de conhecer se os sujeitos já haviam sentido alguma frustração por não conseguir alcançar alguma meta dentro do ambiente de trabalho e, se isso era verdadeiro, se havia causado algum tipo de conflito, com o próprio sujeito ou com outras pessoas. As respostas indicaram que 3, 83% (5 sujeitos) não se sentiam frustrados com relação a não atingir metas no ambiente de trabalho e 17% (1 sujeito) disse sentir-se frustrada em algum momento e acreditava que é algo relacionado exclusivamente a si, e não ao ambiente ou equipe de trabalho. Nascimento e Sayed (2002) dizem ser a frustração uma fonte de conflito, uma vez que a pessoa ou pessoas não sentem que atingiram as metas desejadas. Todavia, neste caso, parece estar alinhado a um conflito intrapessoal e não interpessoal.

Na décima pergunta buscou-se saber se os sujeitos sentiram, em algum instante, dificuldades relacionadas à personalidade de alguém da equipe e, caso positivo, qual(is) foi(ram) a(s) sua(s) ação(ões)? Sobre ter dificuldades relacionadas a algum colega de trabalho, obteve-se que 50% (3 sujeitos) nunca tiveram dificuldades, enquanto os outros 50% (3 sujeitos) afirmam que já tiveram dificuldades. No que se refere às ações tomadas, para aqueles que já vivenciaram a situação posta na pergunta, a resposta de dois sujeitos foi semelhante, ou seja, buscaram o diálogo para resolver a situação. O terceiro sujeito disse que simplesmente não fez nada, ignorou o comportamento da outra parte, pois entendeu que a pessoa não se ajustaria à equipe mesmo conversando. Observa-se que a mediação, uma forma de resolução de conflitos mais dialogada, na qual as partes têm o “poder” de tomar uma posição para solucionar o conflito (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008) foi uma alternativa de resolução de conflitos, mesmo sem ser institucionalizada formalmente. Notou-se, também, com base na última situação apresentada, que a diferença de personalidade

é uma das fontes de conflitos e podem trazer problemas com base nas características indesejáveis de uma das partes (NASCIMENTO; SAYED 2002).

A décima primeira pergunta indagou os sujeitos sobre o sentimento de terem metas e objetivos contrários da equipe na qual trabalha, e, caso a resposta fosse positiva, qual(is) foi(ram) a(s) sua(s) ação(ões). Nenhum dos sujeitos considerou a possibilidade proposta pelo questionamento. Neste caso, metas diferentes, ou seja, a situação em que cada parte busca alcançar suas próprias metas (NASCIMENTO; SAYED 2002) não se configura como uma fonte de conflito no ambiente de estudo.

A questão sobre a possibilidade de problemas pessoais interferirem nos profissionais foi explorada na questão 12. Todos os sujeitos responderam que às vezes interferem, pois os problemas pessoais fazem parte da vida, que também inclui ambas as situações. Ou seja, os sujeitos entendem que algumas vezes as necessidades e expectativas não atendidas trazem emoções à flor da pele e geram tensão (NASCIMENTO; SAYED 2002). Observa-se, mais uma vez, que esse tipo de conflito remete a um alinhamento ao caráter intrapessoal e não ao interpessoal.

Na pergunta 13, o foco foi conhecer se algum costume ou hábito de alguém da equipe gera conflitos no ambiente de trabalho e, se sim, qual(is) seria(m). Todos os sujeitos não verificam esse tipo de situação. Em outras palavras, as diferenças culturais ou de personalidade, que podem envolver barreiras, preconceito com a cultura alheia e a vivência de cada indivíduo, não é sentido, muito menos materializado pelos sujeitos da pesquisa.

O último questionamento indagou os sujeitos se os conflitos deveriam ser evitados no seu ambiente de trabalho, pois atrapalham o cotidiano, ou se deveriam existir para evitar a estagnação. Todos concordaram que em um ambiente de trabalho, no qual há convivência de pessoas com ideias, desejos e vivências diferentes é impossível não existir ou conseguir evitar conflitos. No entanto, os sujeitos acreditam que uma boa conversa pode resolver ou amenizar, pois ignorar não é uma opção, que vai ao encontro da gestão de conflitos, que preza pela funcionalidade do fenômeno (ROBBINS, 2005) e, ainda, possibilita ao gestor administrar antagonismos por meio de métodos alternativos.

Assim, como resultados do estudo, primeiro, relembra-se que para solucionar um conflito, deve-se analisá-lo adequadamente, a fim de conhecer o quão benéfico ele pode se tornar (MARTINELLI, 2008) e, nesse sentido, é necessário conhecer a estrutura do ambiente em que o conflito se manifesta. Desse modo, este estudo, em termos de análise de dados, primeiramente, apresentou o local de estudo, o qual foi identificado por meio de documentação e da observação participante da pesquisadora. A caracterização da equipe foi realizada a partir dos dados provenientes da ferramenta de pesquisa aplicada – questionário. Na análise verificou-se que a constituição de uma equipe “equilibrada”, ou seja, 50% mulheres e 50% homens. Além disso, em termos de faixa etária, estão, a maioria, na mesma e, quanto ao trabalho desempenhado, todos têm a mesma formação, diferenciando apenas na questão especialização. A única variável com mais diversidade é a de tempo de empresa, que varia entre 1 a mais de 10 anos.

Apesar de elementos como gênero, diferença etária, posição e tempo de empresa serem consideradas fontes de conflitos (NASCIMENTO; SAYED, 2002), observou-se que no ambiente de estudo esses quesitos estão de certa forma harmonizados. Inclusive levantou-se a hipótese da harmonia, quando na observação participante percebeu-se que os profissionais, por apresentarem especialidades diferentes, indicavam os colegas da clínica para o tratamento que eles próprios não dominavam. Em outras palavras, observa-se cooperação entre as partes.

Em termos de entendimento sobre o fenômeno, parte da equipe acredita que situações conflitantes fazem parte da natureza humana, concordando com o discutido por Moreira (2012). A outra parte concorda que situações conflitantes existem e devem ser bem administradas para promover crescimento, isto é, entendem o conflito como um fator positivo, concordando com a teoria de Wisinski (1995). Acredita-se que esse resultado deva ser considerado pelo gestor, pois indica possibilidades de gerir o conflito, por meio de métodos alternativos, já que não houve comunicação, por parte dos sujeitos, de que o conflito é algo negativo e deva ser evitado (WISINSKI, 1995).

Sobre os sujeitos verificarem conflitos no ambiente de trabalho, 50% afirmam existir. Outros 50% não observaram e, diante dessa negativa, considera-se o pressuposto de que é possível que esses últimos tenham receio em afirmar que existem conflitos dentro do ambiente, negando-os ou evitando-os (McINTYRE, 2007).

Em relação aos níveis de conflito, os sujeitos que o percebem informaram ocorrer de forma discreta. Tal fato talvez justifique a não percepção de conflitos no ambiente de trabalho por 50% dos sujeitos e, ao invés de negar ou evitar o conflito, aparenta que eles realmente não o percebem, pela discrição com que são manifestados. Julga-se que essa informação é, também, importante para o gestor, visto que permite uma gestão produtiva, ou seja, aquela na qual é possível analisar o processo divergente de forma racional, a fim de encontrar a melhor ferramenta para solucioná-lo (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2017).

Na sequência, as perguntas foram direcionadas no sentido de conhecer possíveis fontes de conflito, questionando-se, então, sobre frustrações ocorridas no ambiente de trabalho, dificuldades com a personalidade de alguém da equipe, metas e objetivos que pudessem ser diferentes com os da empresa e, ainda, se problemas pessoais interferem nas questões profissionais. Após a análise desses dados provenientes da comunicação dos sujeitos, percebeu-se que os conflitos no ambiente de estudo, quando ocorrem, estão voltados a questões pessoais e não naquilo que se refere ao interpessoal. Em outras palavras, não se observou níveis significativos de conflitos entre os membros da equipe de trabalho.

Naquilo que se refere ao alinhamento entre o objetivo deste estudo, qual seja, identificar os conflitos internos em uma clínica odontológica da grande Florianópolis, a partir dos conhecimentos adquiridos durante a formação secretarial, é importante dizer que as competências adquiridas durante esse processo, naquilo que se refere à gestão e, mais específico, a gestão de conflitos, foram essenciais ao desenvolvimento da pesquisa, pois propiciaram uma visão diferenciada sobre o fenômeno durante a observação participante, momento em que se percebeu-se a existência dos conflitos no ambiente de estudo, mesmo sendo tratados de maneira discreta.

Ou seja, utilizou-se do “[...] raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais” (BRASIL, 2005, s.p). Ainda, o conhecimento adquirido durante a formação permitiu a construção de uma ferramenta de coleta de dados adequada para captar aquilo que se buscava alcançar, comprovando, assim, o que já havia sido observado.

Portanto e com base no exposto, constatou-se que no ambiente de estudo ora explorado os conflitos ocorrem em níveis brandos, nos primeiros níveis em uma escala de ascensão e que, em termos de fontes, as questões pessoais são as que mais prevalecem. Acredita-se, pelo conhecimento adquirido sobre gestão durante a formação secretarial e pelas respostas dos sujeitos, que é difícil a inexistência de conflitos em locais como um ambiente de trabalho, mas que eles são necessários para a não estagnação, além do que a gestora da clínica

tem possibilidades de institucionalizar uma política de gestão de conflitos de modo funcional, ancorada em métodos alternativos, que promovam o diálogo, a cooperação a criatividade e a evolução.

Ou seja, a competência desenvolvida para “[...] adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções [...]” (BRASIL, 2005, s.p) foi basilar para propor, ao final deste estudo, que a gestora de clínica concentre seus esforços na gestão de conflitos de maneira construtiva e cooperativa, a partir de métodos alternativos, nos quais o diálogo tem papel protagonista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante retomar que os conflitos fazem parte da natureza humana, todavia nem sempre as pessoas o reconhecem e, para que existam, esse é fator essencial. Todavia, para o ambiente de estudo a questão é: as pessoas não o percebem, ou preferem não o perceber? Talvez essa seja uma questão a ser desvendada em trabalhos futuros.

Ao final do estudo verificou-se, que apesar, de o propósito ser o identificar os conflitos internos em uma clínica odontológica da grande Florianópolis, a partir dos conhecimentos adquiridos durante a formação secretarial, foi possível inclusive construir uma proposição, como forma de direcionamento sobre a gestão de conflitos, a ser apresentada a gestora principal da clínica.

A análise dos dados desta pesquisa permitiu identificar que os conflitos vivenciados no ambiente de estudos são considerados de níveis brandos e têm como principal fonte as questões pessoais. Importante dizer que existem sim conflitos no local, mas que eles não são manifestos de forma destrutiva e, sendo assim, podem, de acordo com a teoria ser geridos por métodos alternativos que privilegiem o diálogo, inclusive como expressaram os sujeitos da pesquisa e, também, como foi possível constatar durante a observação participante.

Relembra-se que conhecer a posição dos sujeitos foi oportunizado pela aplicação da ferramenta – questionário, por meio da qual foi conhecida a visão de cada indivíduo sobre o conflito no ambiente de trabalho, com destaque para a percepção de que o conflito é natural da natureza humana e que, em certo nível, ele é bem-vindo, pois evita a estagnação.

No que se refere às limitações da pesquisa tem-se primeiramente que se trata de um estudo específico, não permitindo generalizações, todavia o método pode ser aplicado em outros estudos, inclusive com possibilidades de estudos comparativos. Nesse sentido, acredita-se que a clínica precisa, ainda, estruturar-se de forma mais adequada, visto que falta um organograma da empresa, definição de questões estratégicas como: missão, visão e valores e, sobretudo, contratação de pessoal qualificado para gerenciamento e administração. Para estudos futuros indica-se uma pesquisa sobre possibilidades de formas de gestão de conflitos a serem aplicadas na clínica em estudo, como também, sobre a gestão administrativa propriamente dita. Estudos comparativos, com oportunidade de *benchmarking*, acredita-se, também, podem contribuir para estruturação da empresa, em termos de administração. A questão da cooperação entre os sujeitos é outra opção de estudo para o ambiente explorado.

No que diz respeito às contribuições deste estudo para o campo secretarial, tem-se que em termos teóricos ampliam-se as discussões sobre o profissional secretário como gestor e, neste caso, como gestor de conflitos. No espaço prático, demonstra-se que o teorizado durante a graduação pode ser aplicado na prática diária, inclusive, comprovando que tópicos

teóricos, quando aplicados, são melhor internalizados pelo sujeito. Considerando como contribuições para a seara profissional, acredita-se que esta pesquisa fundamenta, por meio de um estudo empírico, o papel de gestor do profissional de secretariado, visto que, a partir das competências adquiridas durante a formação foi possível não só identificar os conflitos do ambiente em estudo, no que se refere aos níveis e fontes, mas também, sugerir à proprietária da clínica um caminho para a gestão de conflitos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOCCATO, S. B. G. Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009. P. 85-100.

BRASIL. **Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispões sobre o Exercício da Profissão de Secretário. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm. Acesso em: 22 mar. 2020.

BRASIL. **Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. H. M.. **Gestão de Conflitos**. 1. ed. [S. l.]: Saraiva, 2017.

CASTELO, M. J. **A formação acadêmica e profissional do secretário executivo**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Estadual de Londrina. 2007.

COSTA, J. F. S.; DURANTE, D. G. O secretário executivo e a gestão de conflitos: evidências empíricas. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo - RS, v. 11, p.21-37, 2015.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, n. 1, p. 261-292, 2006

DURANTE, D. G.; SANTOS, M. E. M.; DALPAZ, R. A. B. B. Gerenciamento de Conflitos no Cotidiano Secretarial. **1 Encontro Nacional Acadêmico**, [s. l.], 6 nov. 2010. Disponível em: <http://files.secretariadounioeste.com/200000205-c5dbcc6d55/GERENCIAMENTO%20DE%20CONFLITOS%20NO%20COTIDIANO%20SECRETARIAL%20-%20Durante,%20Santos%20e%20Dalpaz.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2020

DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R. Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In: GOMES, A. D. (Coord.), **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**: Contributos para a investigação e intervenção. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra. 2011.

FARIAS, L. Conflitos no cotidiano secretarial. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo - Rs, v. 5, n. 1, p.99-106, 2011.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS-FENASSEC. 2020. **Apresentação**. Disponível em: https://www.fenassec.com.br/a_fenassec_apresentacao.html. Acesso em: 20 fev. 2020.

FERREIRA, F. D. **A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC. Fortaleza, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/2791>. Acesso em: 20 fev. 2020.

FIGURELLI, J. O.; FIGURELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. J. O. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas. 2008.

FIGUEIREDO, L. J. L. **Gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. Dissertação (mestrado) – Gestão, Especialização em Recursos Humanos – Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

KLAUS, V. O. F; BÍSCOLI, F. R. V. Comunicação e gerenciamento de conflitos na profissão de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, v. 8, n. 1, 2009. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/5928>. Acesso em: 22 fev. 2020.

LEAL, F. J.; DALMAU, M. B. L. Análise das Competências Secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em Comparação ao Perfil Profissiográfico do Secretário Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014. Disponível em: http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26#.VxqvpSjfZdg. Acesso em 22 fev. 2020.

LE BOTERF, G. De la compétence. **Essai sur un attracteur étrange**, p. 16-18, 1994.

LESSA, J. K., & SCHELL, M. M. **As competências do profissional de secretariado e a utilização de ferramentas de gestão em organizações**. In: Martins, C. B., & D’Elia, B. Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado. Florianópolis: CAD, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINELLI, D. P. **Negociação estratégica**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Portugal, v. 2, n XXV. p.295-305, 2007.

MOREIRA, K. D. **Atuação do Secretário Executivo na Gestão Universitária Pública**: o estado do conhecimento sobre a questão, [S. l.], p. 1-89, 3 dez. 2017. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/763/pdf>. Acesso em: 12 fev. 2020.

MOREIRA, K. D. **Proposição Metodológica para o Desenvolvimento de Competências Secretariais no Contexto da Gestão Universitária**. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206168>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, p. 30, 2012.

MOREIRA, K. D. **A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 274 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MOREIRA, K. D. et al. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016.

NASCIMENTO, H. F. O Secretário executivo como mediador de conflitos. **Revista Expectativa**, v. 14, n. 1, 2015.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. E. Administração de conflitos. **Gestão do Capital Humano**, v. 5, p. 47-56, 2002. Disponível em: http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf. Acesso em: 10 fev. 2020.

NONATO JUNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**: A fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, A.; MARSON, L. S. C. **O profissional de secretariado executivo no papel de gestor**, 2009. Disponível em: <http://www.recantodasletras.com.br/trabalhosacademicos/1664717>. Acesso em: 11 maio. 2020.

PORTELA, K.; SCHUMACKER, A. Correlações entre atividades fim e meio diante da dinâmica organizacional. In: D’ELIA, B. et al. **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11a ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall. 2005.

RODRIGUES, L.M. A.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, C. B. O profissional de secretariado executivo: gestor de informações no processo de formação da estratégia. **Revista Capital Científico**. V. 15, n. 3, p. 126-142, 2017. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4772>. Acesso em: 20 maio 2020

ROSEN, B. **Como gerenciar relações difíceis**: Fatos, emoções, diferenças, soluções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, L. C.; ABELLA, N. T. T. **Gestão De Conflitos Organizacional**. **Multi Debate**, [S. l.], p. 1-14, 22 nov. 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20>. Acesso em: 22 maio 2020.

SILVA, J. S., BARROS, C. M. P.; CRUZ, R. S. O que se compreende por Gestão Secretarial: percepção de uma amostra de discentes de secretariado executivo. **Revista Gestão em Análise**. 2016. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/700>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SNOEIJER, E. **A Influência da Gestão do Conhecimento na Atuação do Profissional de Secretariado**. 49 pg, TCC (Graduação) – Curso de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WISINSKI, J. **Como resolver conflitos no trabalho**. Tradução Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

XAVIER, T. A. S. Sônia DIAS, M. R. C. S. **O que Pode Gerar Situações De Conflito Intragrupal? Um Estudo Comparativo Em Uma Empresa De Comunicação Televisa**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.