



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**SARA APARECIDA SOUSA DOS SANTOS**

**SECRETARIADO E GESTÃO DE  
CONFLITOS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO DO  
PERÍODO DE 2015 A 2020**

São Cristóvão, SE

2022

**SARA APARECIDA SOUSA DOS SANTOS**

**SECRETARIADO E GESTÃO DE  
CONFLITOS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO DO  
PERÍODO DE 2015 A 2020**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Silvia Regina Paverchi

São Cristóvão, SE

2022

**SARA APARECIDA SOUSA DOS SANTOS**

**SECRETARIADO E GESTÃO DE  
CONFLITOS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO DO  
PERÍODO DE 2015 A 2020**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

São Cristóvão, 06 de maio de 2022.

Banca examinadora

Profa. Dra. Silvia Regina Paverchi – Orientadora  
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Me. Igor Gadioli Cavalcante  
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Diego Fiel Santos  
Universidade Federal de Sergipe

Aos meus pais e a meu irmão.  
Agradeço por se dedicarem tanto a mim, aos meus  
sonhos e realizações.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer não será uma tarefa difícil, pois tenho o prazer de citar todas as pessoas que me ajudaram durante esse processo para finalização de minha graduação. Assim, tomada por uma imensa alegria, agradeço a todos que tiveram paciência e perseverança ao me passarem ensinamentos, que puderam me proporcionar a realização de um sonho.

Fielmente, agradeço a Deus por todos os dias que sinto sua presença e, principalmente, pelos dias em que me vi perdida durante todo esse processo, sobretudo por causa da ansiedade. Mas, com o seu amor de pai, fez-me ser forte durante essa caminhada para, finalmente, concluir essa etapa tão importante de minha vida.

Aos meus pais, Jovaldo e Vaneide, que mesmo tendo pouco estudo, me criaram com muito amor, dedicação e educação. Eles me ensinaram, desde criança, a importância de se tornar uma pessoa de bem para o mundo. Portanto, agradeço a eles pelas advertências e repreensões, hoje, eu entendo que foi necessário para o meu desenvolvimento como cidadã.

Ao meu irmão, Johannes Fagner, que, desde a minha infância, me incentivou a nunca desistir dos meus estudos, me encorajando a estudar em um cursinho de pré-vestibular para fazer o Enem. Agradeço do fundo do meu coração, pois, se não fosse seus conselhos, provavelmente, eu não estaria em uma Universidade.

Às minhas amigas, Carol, Tamiris, Flávia e Cathy, que foram bastante necessárias durante esse processo do curso. Carol, minha amiga confidente que tanto colaborou para eu nunca desistir de minhas realizações. Tamiris e Flávia, que, desde o início deste trabalho, estiveram lado a lado, compartilhando inseguranças e alegrias no desenvolvimento dos nossos TCC's. Cathy, que, como uma ótima ouvinte e amiga, pôde colaborar para o meu foco e força para conclusão deste trabalho. Meninas, muito obrigada!

Aos meus professores que foram essenciais durante a minha formação, em especial a minha professora orientadora, Silvia Regina Paverchi, que me proporcionou aprendizados indispensáveis, não só para a vida acadêmica, mas para a vivência em sociedade. Levarei comigo a certeza de que vocês, professores, fizeram o possível para educar cidadãos éticos. Serei imensamente grata por tudo que a

universidade me proporcionou. A todos, obrigada por terem feito parte de minha caminhada até aqui.

Retornei para ver debaixo do sol que a corrida não é dos ligeiros, nem a batalha dos poderosos, nem tampouco são os sábios os que têm alimento, nem tampouco são os entendidos os que têm riquezas, nem mesmo os que têm conhecimento têm o favor; porque o tempo e o imprevisto sobrevêm a todos eles.

Bíblia Sagrada (Ec, 9, 11)

SANTOS, Sara Aparecida Sousa dos. **Secretariado e Gestão de conflitos: um estudo bibliográfico do período de 2015 a 2020**. Orientador(a): Silvia Regina Paverchi. 2021. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2022.

## RESUMO

Esta pesquisa buscou apresentar trabalhos publicados, entre os anos de 2015 e 2020, referentes à temática gestão de conflitos, especialmente os que focam secretariado e gestão de conflitos. Diante do prévio estudo sobre gestão de conflitos, foram levantadas as seguintes indagações do problema de pesquisa: Entre os anos de 2015 e 2020, como a temática gestão de conflitos tem sido abordada a partir de trabalhos publicados no meio eletrônico? Quantos trabalhos sobre secretariado e gestão de conflitos foram publicados nos principais periódicos científicos de secretariado? O objetivo geral deste trabalho é apresentar a temática gestão de conflitos, a partir dos trabalhos selecionados e como eles podem ser administrados para o alcance das metas no ambiente corporativo. Outrossim, os objetivos específicos são: discorrer acerca do conceito, tipologia e gestão do conflito, enfatizando o ambiente corporativo e o papel do profissional de secretariado; apresentar as pesquisas que abordam a temática gestão de conflitos publicadas no Google acadêmico e descrever os resultados a partir do binômio “secretariado e gestão de conflitos” encontrados nos 3 principais periódicos científicos de secretariado do Brasil. A metodologia abordada é a bibliográfica e quantitativa, sob análises qualitativas, partindo de investigação prévia que contou com seleção de pesquisas sobre gestão de conflitos no Google acadêmico e, em momento posterior, utilizando o recorte “secretariado e gestão de conflitos”, buscando os resultados nos 3 principais periódicos científicos de secretariado, sendo eles: revistas Gesec, Expectativa e Academic Scientific Journal. Os resultados demonstram o quanto a temática gestão de conflitos é abrangente e vem abarcando variadas áreas do conhecimento. Em relação ao secretariado, pesquisas vêm denotando a relevância da atuação desses profissionais enquanto c gestores dos conflitos no ambiente corporativo.

Palavras-Chave: ambiente corporativo. gestão de conflitos. liderança. pesquisa bibliográfica. secretariado executivo.

SANTOS, Sara Aparecida Sousa dos. **Secretariado e Gestão de conflitos: um estudo bibliográfico do período de 2015 a 2020**. Orientador(a): Silvia Regina Paverchi. 2021. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2022.

## ABSTRACT

This research sought to present published works, between the years 2015 and 2020, referring to the theme of conflict management, especially those that focus on secretariat and conflict management. In view of the previous study on conflict management, the following questions of the research problem were raised: Between the years 2015 and 2020 how has the theme of conflict management been approached from published works in electronic medium? How many works on secretariat and conflict management have been published in the main secretarial scientific journals? The general objective of this work is to present the theme of conflict management, from the selected works and how they can be managed to achieve goals in the corporate environment. Furthermore, the specific objectives are: to discuss the concept, typology and conflict management, emphasizing the corporate environment and the role of the secretarial professional; present the research that addresses the theme of conflict management published on Google academic and describe the results from the binomial “secretariat and conflict management” found in the 3 main scientific journals of secretariat in Brazil. The methodology addressed is bibliographic and quantitative, under qualitative analysis, starting from a previous investigation that included a selection of research on conflict management on Google academic and, at a later time, using the “secretariat and conflict management” approach, seeking the results in the 3 main scientific journals of secretariat, namely: Gesec and Expectativa and Academic Scientific Journal. The results demonstrate how the theme of conflict management is comprehensive and has been encompassing various areas of knowledge. In relation to the secretariat, research has shown the relevance of the performance of these professionals as co-managers of conflicts in the corporate environment.

Keywords: Bibliographic research. Conflict management. Corporate environment. Executive Secretariat.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Origem dos conflitos.....	17
Quadro 2	Tipos de resposta aos conflitos.....	18
Quadro 3	TCC's do curso de Secretariado Executivo que abordam a gestão de conflitos.....	26
Quadro 4	Trabalhos encontrados sobre gestão de conflitos no Repositório da UFS.....	27
Quadro 5	Trabalhos sobre a gestão de conflitos encontrados no Google Acadêmico.....	28
Quadro 6	Pesquisa realizada na revista GeSec sobre gestão de conflitos.....	33
Quadro 7	Pesquisa realizada na revista expectativa sobre gestão de conflitos.....	34
Quadro 8	Trabalhos sobre conflitos e gestão de pessoas encontrados no Connection Scientific Journal.....	35

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**DSE**  
**UFS**

**Departamento de Secretariado Executivo**  
**Universidade Federal de Sergipe**

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
3	METODOLOGIA.....	25
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
5	CONCLUSÃO.....	37
	REFERÊNCIAS.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

O conflito é característico da convivência humana. Conflitos podem ser negativos, fazendo indivíduos se distanciarem devido às inimizades geradas. Mas também podem ser positivos, fazendo as pessoas se aperfeiçoarem e se desenvolverem com ideias para melhorias de suas ações, tanto no âmbito pessoal como profissional. Desse modo, no ambiente corporativo, os conflitos podem advir de várias maneiras, sejam por meio de características, ideias, culturas ou normas organizacionais.

No entanto, há diversas maneiras de gerir os conflitos para que os colaboradores da organização não percam a conduta profissional diante de uma situação e, assim, possuam vantagem competitiva, garantindo a possibilidade de crescimento tanto em âmbito operacional e estratégico, como também emocional de seus funcionários.

Posto isso, o objetivo geral deste trabalho é apresentar a temática gestão de conflitos, a partir dos trabalhos selecionados e como eles podem ser administrados para o alcance das metas no ambiente corporativo. Desse modo, descrever a natureza das pesquisas que abordam a temática; identificar os principais periódicos sobre gestão de conflitos a partir do referido termo e apresentar os principais autores e obras citados nos trabalhos são os objetivos específicos desta pesquisa, os quais buscarão elucidar o objetivo geral, a fim de responder ao problema de pesquisa proposto.

Para tanto, a metodologia que se adotará para o desenvolvimento desta investigação será a pesquisa bibliográfica e quantitativa, sob análises qualitativas, a qual, em um primeiro momento, fez-se uma investigação prévia com a seleção de materiais como documentos, livros, artigos, monografias, coletadas em meio eletrônico, que tivessem informações relevantes para a proposta do trabalho.

A partir dessa introdução, apresenta-se, a seguir, os argumentos que justificam a relevância de investigação do tema proposto neste projeto de pesquisa. Na seção três, são discutidos o objeto de pesquisa, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico inicial do estudo, abordando sobre o que são conflitos; conflitos positivos e negativos; a liderança na gestão de conflitos; resolução de conflitos e o profissional de secretariado como mediador de conflitos. Na seção cinco, trata-se da metodologia

que será aplicada, seguida da apresentação do cronograma com as etapas de investigação

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse para a investigação do tema proposto neste projeto surgiu da inspiração obtida pela autora no decorrer da disciplina Dinâmica de grupo e relações humanas, matéria cursada no quinto período.

Na matéria em questão, as seguintes obras foram utilizadas: Fundamentos de comportamento organizacional, de Schermerhorn e Hunt e Osborn (1999); Psicologia nas organizações, de Paul Spector e Natacha Bertoia da Silva (2005); Elementos de comportamento organizacional, de Anthony Buono e James Bowditch (2002); Psicologia organizacional, de Paul M. Muchinsky (2004); e Comportamento Organizacional, de Stephen Paul Robbins (2002). Os assuntos pontuais para o interesse de realização deste trabalho foram os relacionados a liderança, os quais tratam como grupos e equipes se comportam e como se relacionam, ponderando tarefas cotidianas, problemas pessoais e características sociais.

Em um ambiente organizacional, as discussões não surgem apenas por problemas relacionados às tarefas de trabalho, outros temas e opiniões também têm o potencial de gerar conflito entre os indivíduos, como cultura, religião, etnia ou política.

Assim, foi percebido, ao longo das aulas da disciplina, que a gestão de conflitos merece mais atenção em âmbitos corporativos, onde são encontradas desavenças desestruturais que podem fazer com que a empresa perca credibilidade, controle e, também, seus colaboradores – sua principal fonte de resultados.

Diante do exposto e sabendo que atualmente as organizações cobram perspicácia e trabalho em equipe, entende-se que a inclusão de um profissional que possa entender os conflitos e conduzir os colaboradores a realizarem suas tarefas, de modo que gerem resultados positivos para a empresa como todo, é indispensável.

Portanto, esta pesquisa pretende entender os aspectos mais relevantes em relação a gestão de conflitos, buscando evidenciar a importância do profissional de Secretariado Executivo como cogestor na mediação de conflitos. Além disso, também será estudado como o conflito pode ser um agente de mudanças no ambiente corporativo. Também, este trabalho será um grande colaborador para uma experiência que será levada para a minha vida profissional e pessoal, assim, poderá contribuir em melhorias em aspectos importantes nos ambientes em que convivo.

### **1.3 DEFINIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA**

Nesta seção, apresenta-se o foco central da investigação proposta, expondo o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos.

#### **1.3.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Diante do prévio estudo sobre gestão de conflitos, foram definidas as seguintes indagações como problema de pesquisa:

Entre os anos de 2015 e 2020, como a temática gestão de conflitos tem sido abordada a partir de trabalhos publicados no Google acadêmico? Quantos trabalhos sobre secretariado e gestão de conflitos foram publicados nos principais periódicos científicos de secretariado?

#### **1.3.2 OBJETIVO GERAL**

A elucidação deste trabalho se dará por meio do objetivo geral, o qual buscará apresentar a temática gestão de conflitos, a partir dos trabalhos selecionados no Google Acadêmico e, principalmente, seu recorte “secretariado e gestão de conflitos”, a partir das publicações encontradas nas revistas Gesec, Expectativa e Academic Scientific Journal.

#### **1.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

No período entre 2015 e 2020:

- a. Discorrer acerca do conceito, tipologia e gestão do conflito, enfatizando o ambiente corporativo e o papel do profissional de secretariado;
- b. Apresentar as pesquisas que abordam a temática gestão de conflitos publicadas em meio eletrônico;
- c. Descrever os resultados a partir do binômio “secretariado e gestão de conflitos”, encontrados nos 3 principais periódicos científicos de secretariado do Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o alicerce teórico que embasou esta pesquisa, tratando sobre o que são conflitos e seus tipos; a liderança na gestão de conflitos; resolução de conflitos e o profissional de secretariado como mediador de conflitos.

### 2.1 O QUE SÃO CONFLITOS

Para dar início ao entendimento do que são e o surgimento dos conflitos: “o conflito surge quando há a necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis” (BARBOSA, 2015, p. 22), com isso, entende-se que os conflitos “[...] muitas vezes são causados por falha na comunicação, por diferenças entre indivíduos, divergências de personalidade ou por stress, sendo o mais comum nas organizações” (BARBOSA, 2015, p. 23).

Quanto aos momentos iniciais do aparecimento dos conflitos, Santos, Andrade e Feitosa (2020) afirmam que os conflitos são opiniões desiguais entre dois lados ou mais, podendo-se notar, ainda, que o mesmo se dá pelo desentendimento entre indivíduos que dificultam a eficácia e o rendimento de um grupo. Desse modo, os conflitos podem ocorrer por valores ou opiniões contrárias e, ainda, que os conflitos sejam indispensáveis a convivência humana. Desse modo, uma pessoa ou grupo irá tratar a outra parte como errada ou inimiga, já que argumentos serão formulados para enaltecer uma opinião, fraquejando e desestimulando a outra parte. Indo, assim, de encontro ao que aborda Vasconcelos (2008), ao discursar sobre o modo de agir, o qual produz mal-estar entre as pessoas, fazendo com que o discernimento dos interesses em comum fique mais difícil.

Sabendo que o conflito pode surgir de diversas maneiras, a percepção, sensação e ação, abordadas no Quadro 1, são meios de identificação precisos para entender a origem do conflito.

Quadro 1 - Origem dos conflitos

PERCEPÇÃO	SENSAÇÃO	AÇÃO
Acontece quando as suas necessidades acabam se tornando contrárias por conta da presença de outro indivíduo.	É perceptível quando algumas sensações relacionadas ao receio, exaustão, tristeza etc. abalam perante a alguma situação.	Quando seu modo de agir ou necessidades afeta as necessidades de outros indivíduos.

Fonte: Adaptado de Barbosa (2015, p. 23).

De acordo com os autores citados nesse tópico, os conflitos surgem por diferenças de ideias e opiniões. Desse modo, os envolvidos param de identificar o que é melhor para todos, deixando as desavenças se sobreporem ao interesse comum do grupo. Assim, entende-se que esclarecer a origem do conflito é um processo de grande valia para administrá-los.

### **2.1.1 CONFLITOS POSITIVOS E NEGATIVOS**

Em se tratando de conflitos positivos e negativos, Junior (2014) diz que as pesquisas modernas estão mostrando que o conflito pode resultar em algo positivo, mas muitas empresas continuam pensando que menos conflito é o ideal para uma organização. Ainda, o autor explica que:

Na visão tradicional, o conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas na comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários (JUNIOR, 2014, p. 22).

Para compreender ainda mais os conflitos positivos e negativos em um grupo, Sathler (2018) pede para que imaginemos um treinamento de mediação em que foi perguntado a alguns participantes sobre suas opiniões quanto aos conflitos, com isso, algumas das palavras associadas ao termo obtidas como resposta foram: fúria, contrariedade, aflição e agressão. Quanto as reações fisiológicas, os participantes disseram palavras relacionadas a comunicação agressiva, irritabilidade e transpiração. Já sobre as práticas adotadas para gerenciar os conflitos, os participantes abordaram a apuração do ocorrido, crítica à atitude de uma pessoa, culpar alguém e julgamentos.

Diante dos resultados do treinamento sobre mediação realizado por Sathler (2018), foi possível ser descoberto que os conflitos são vistos como negativos na visão das relações humanas e entendido como um evento que causa desentendimentos e intimidação, fazendo com que os envolvidos se sintam na defensiva.

Analisando as formas de respostas aos conflitos, Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017), ao realizar um estudo sobre a empresa brasileira Convergente, identificaram cinco respostas, como demonstra o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Tipos de resposta aos conflitos

<b>EVASÃO</b>	As pessoas envolvidas ignoram a existência do conflito. Essa atitude não é a melhor opção a ser levada em consideração, pois ela pode levar a conclusões negativas para a empresa e seus funcionários.
<b>CONFRONTO</b>	Nesta resposta ao conflito, os envolvidos tornam o ambiente em um cenário de guerra, potencializando seus interesses e sobrestimando as opiniões da outra parte envolvida. Essa atitude leva a perda de um lado e o ganho da outra parte.
<b>CESSÃO</b>	Uma parte cede, deixando a outra vencer sem apresentar indícios de resistência. Quem perdeu se frustra, com isso, o conflito fica retraído, podendo ocorrer vingança no futuro.
<b>COMPROMISSO</b>	Essa é uma das soluções mais usada. As duas partes envolvidas no conflito cedem, assim, cada lado fica frustrado.
<b>COLABORAÇÃO</b>	Em alguns cenários, essa é a que mais tem benefícios para ambas as partes, mas não aparece por livre e espontânea vontade. Para que isso ocorra, a mediação de uma pessoa que está fora do conflito é essencial para tornar a situação em algo proveitoso para os dois lados. Esse modo de administração de conflito é chamado de “win-win”, todos os envolvidos saem no lucro, ou seja, vitoriosos.

Fonte: Adaptado com base em Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017, p. 141).

É importante ressaltar que, embora existam cinco tipos de respostas a conflitos, como fora abordado por Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017), Sathler (2018, p. 4) afirma que “[...] entre os vários aspectos dos conflitos, uns poderão ser vistos como negativos [...] contudo, [...] existem também aspectos positivos dos conflitos, que resultam em efeitos benéficos dentro da organização”.

No entanto, para encontrar uma resolução adequada e para que se possa converter situações conflituosas em cenários benéficos, é preciso compreender as diferenças e identificar os interesses que são compatíveis ou divergentes ao grupo (SATHLER, 2018, p. 4).

Ainda, é importante observar que em algumas situações, em ambientes em conflitos, a cessão, compromisso e colaboração são respostas que podem surgir ao mesmo tempo.

Portanto, a visão positiva existente nos conflitos mostra que a paz, resolução, lucro, progresso, gentileza e harmonia são fatores que estão de acordo na visão benéfica dos conflitos.

## 2.2 A GESTÃO DE CONFLITOS

Carvalho et al (2017 *apud* Farias et al, 2019, p. 103) explica que, em grupos sociais, se a convivência entre as pessoas for forte e benigna, os conflitos podem

ser vistos como necessários, porque eles favorecem a melhoria das relações entre os indivíduos. Com isso, quando as desavenças estão perceptíveis em um ambiente, a gestão dos conflitos pode gerar mudanças positivas para todos.

Administrar conflitos é uma tarefa difícil, por isso, é necessário fazer análises no ambiente em que o conflito está inserido, com mediações criativas e consentimentos feitos para o bem da coletividade em meio a opiniões diversas existentes no grupo. O método mais utilizado para essa gestão é a negociação, sendo usado para que as pessoas envolvidas no conflito cheguem a um acordo. Além dessa possibilidade, a mediação também é uma forma de administrar conflitos, com a interferência de uma terceira pessoa, ajudando as partes a firmarem um acordo (SANTOS, 2019, p. 27).

Em uma gestão de conflitos eficaz, é indicado que se responda algumas perguntas, são elas:

- 1- Quais são as questões atuais e recentes em discussão, quem são as partes envolvidas no conflito, quantos conflitos existem?
- 2- Como são resolvidos os conflitos, que tipo de processo de resolução são utilizados e com que frequência e quais os custos e benefícios globais destes procedimentos?
- 3- Porque se utilizam determinados processos e não outros, quais os obstáculos que impedem a utilização da negociação baseada nos interesses? (SANTOS, 2019, p. 29).

Descobrir quem está envolvido, quantos conflitos existem, qual tipo de solução é inserido para resolvê-los em contexto organizacional e o que é utilizado para geri-los, será possível a administração efetiva dos conflitos.

A gestão de conflitos ocupa-se em solucionar problemas advindos de diferentes convicções em relação a objetivos dos colaboradores, desavenças em razão de valores monetários para recursos insuficientes e preocupa-se em resolver questões que abrangem os diferentes modos pelas quais as pessoas inferem dos acontecimentos dentro de um ambiente organizacional. Tendo em vista que, para o autor, o objetivo não é acabar com o conflito e, sim, conseguir assegurar conflitos positivos, pois, quando estão inseridos em organizações, sendo geridos de acordo com seus níveis, pode ser benéfico, gerando um clima criativo e de muitas mudanças para a empresa (ROBBINS, 2014 *apud* FARIAS et al, 2019, p. 263).

Quanto às características do gestor de conflitos, é significativo destacar que “[...] o gestor necessita seguir alguns princípios [...]: 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 *apud* SANTOS; ABELLA, 2017, p. 223).

Complementando a gestão, as estratégias podem ser implementadas para ajudar no ambiente conflituoso, uma delas é a repressão, nesta estratégia, os envolvidos ignoram o conflito, impedindo que ele se torne evidente no ambiente. Com essa atitude, há um risco de o ambiente de trabalho se tornar incômodo para os colaboradores, mas esse posicionamento pode ser fundamentado por duas situações:

Quando se trate de uma divergência sobre algo de pouca importância, como por exemplo a diferença de opiniões sobre assuntos não relacionados com o trabalho cujo desenrolar dos acontecimentos se encarrega de resolver a questão ou; quando ele incide sobre assuntos que não são verdadeiramente o que está na base de disputa (CÁ, 2017, p. 24).

Para explicar essa última situação, Almeida (2007 *apud* CÁ, 2017, p. 24) pede para que imaginemos dois grupos que discutem sobre o tamanho do espaço de um escritório, as desavenças podem parecer advindas unicamente pelo tamanho do ambiente, porém, o verdadeiro conflito está intrínseco aos envolvidos por conta de poder e reputação e solucionar um conflito sobre a dimensão de um local não irá resolver o problema.

Outros processos também podem ser utilizados, como a diluição que trata sobre reduzir o impacto do conflito, deixando claro os objetivos em comum às duas partes, mas que só será atingido com a ajuda de ambos, e a confrontação que é fazer com que as partes envolvidas no conflito sejam postas em conjunto para esclarecimento da situação que levou ao episódio conflituoso (CÁ, 2017, p. 24). Também, outra atitude que pode fazer parte da gestão de conflitos é saber distinguir as motivações das pessoas em emocionais ou concretas. Para explicar as duas motivações:

Os de causas reais envolvem divergências acerca das políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes. E os de causas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes, como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição (CARVALHAL, 2012 *apud* SANTOS; ABELLA, 2017, p. 223).

Ainda, existem cinco classificações para resolver os conflitos, que são: “[...] o confronto ou competição, a cedência, a inação, o abandono e a resolução do problema” (CAETANO; VALA, 2007 *apud* FERREIRA, 2018, p. 15).

Desse modo, seguindo o raciocínio de Caetano e Vala (2007 *apud* Ferreira, 2018) o confronto ou competição é basicamente uma parte obrigar a outra parte a aceitar soluções para o conflito, deixando esta segunda parte sem escolha. Com isso, acaba cedendo à obrigação, caracterizando a segunda classificação de resolução de conflitos – a cedência; a inação aparece quando as partes ou apenas uma delas não se posiciona para gerenciar o conflito; o abandono se dá quando uma parte decide se afastar do ambiente conflituoso e a resolução do problema acontece quando todos os envolvidos estão interessados em pôr fim ao conflito, considerando as suas opiniões e vontades.

Diante do exposto, entendendo e pondo em prática todas ou algumas estratégias descritas, compreende-se que a gestão de conflitos poderá ser efetiva de acordo com as necessidades de cada gestor e sua equipe.

### **2.3 A LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS**

Quanto à liderança na gestão de conflitos, [...] “todos já nascem líderes, ainda que não saibam” (BARBOSA, 2015, p. 12). Quando uma pessoa escolhe o que fazer ou o que deve usar, sua vida já está sendo liderada por si mesmo. No entanto, mesmo tendo essas atitudes de liderança pessoal, algumas pessoas não conseguem desenvolvê-las em uma organização. Para isso, essa habilidade precisa ser analisada para a evolução da possibilidade de liderar (BARBOSA, 2015).

Ainda, pensando nas pessoas que são lideradas em uma organização:

Não adianta exercer um cargo de líder, se não há preocupação com o bem-estar dos funcionários e o desenvolvimento das pessoas que estão ao seu redor. Você pode escolher o melhor estilo, mas em nada adiantará se não houver a essência da liderança (BARBOSA, 2015, p. 12).

Outrossim, empenhando-se para a melhoria da atuação do líder para melhor liderar os funcionários, “[...] na prática, líderes eficazes não desempenham uma ou outra habilidade, mas são “multi-habilidosos”, pois desempenham variadas habilidades pessoais e interpessoais que se ajudam reciprocamente” (JUNIOR, 2014, p. 20). Em se tratando de habilidades pessoais, o líder deve estar atento para administrar o estresse diário, fortalecer a correção dos seus próprios erros e procurar resolver os problemas com inovação. Quanto as habilidades interpessoais, o líder precisa ampliar quatro aspectos importantes para a sua administração, sendo eles: obter poder e influência; saber expor suas idealizações; ouvir as pessoas e

entender como motivar os funcionários, identificando boas ações; e recompensando-os por tais feitos (JUNIOR, 2014).

Portanto, entende-se que um líder pode ter um papel conciliador em um ambiente organizacional. Suas estratégias e habilidades serão necessárias para a mediação dos conflitos e, conseqüentemente, o bem-estar entre a chefia e os seus colaboradores.

## **2.4 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO MEDIADOR DE CONFLITOS**

O mediador de conflitos é o terceiro agente na mediação, tendo a função de administrar as atividades laborais. Ele é responsável por estimular as pessoas à vontade de mudança. Esse administrador não irá mostrar como os envolvidos nos conflitos devem resolver seus problemas, mas irá contribuir para que os funcionários saibam seus objetivos, lutem pelos seus interesses e elaborem ideias para resolução de suas diferenças para que ambos os lados conflitantes estejam satisfeitos (MOREIRA, 2012).

Atualmente, o mercado de trabalho tem exigido que os profissionais tenham habilidades estratégicas e, nesse contexto, percebe-se que quem não se adaptar à nova realidade, tenderá ao fracasso profissional. A profissão de secretário (a) executivo tem se tornado um trabalho com perfil também estratégico, abandonando a visão de ser um trabalho mecânico, o qual não se tinha lugar para opinar e construir ideias para melhorias do ambiente de trabalho.

No art. 4º da lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, estão dispostas as atribuições do secretário (a) executivo, sendo elas:

- I - Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
- II - Assistência e assessoramento direto a executivos;
- III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- IV - Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- V - Interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI - Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
- VII - Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
- IX - Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
- X - Conhecimentos protocolares (BRASIL, 1985).

Assim, observando as atribuições expostas acima, percebe-se que as habilidades estratégicas de um profissional de secretariado são indispensáveis à sua qualificação profissional.

Segundo Moreira e Olivo (2012), o profissional de Secretariado Executivo não deve achar que escrever uma ata é algo antigo e que deve ser deixado para trás, pelo contrário, deve-se valorizar e aperfeiçoar o modo como a escreve, procurando modos atuais para proporcionar a formação do trabalho.

Desse modo, pode-se compreender que faz jus ao novo papel do secretário (a) executivo: elaborar procedimentos que ajudem o desenvolvimento de suas atividades diárias, aperfeiçoamento e modernização das suas tarefas. A partir do momento que o secretário (a) tomar uma posição que mostre que ele pode tomar decisões, além de marcar reuniões ou atender telefonemas, ele será visto como um profissional estrategista. Moreira e Olivo (2012) dizem que, ainda que conseguindo chegar em níveis mais altos de uma organização, o profissional de Secretariado Executivo perceberá o quão vasto é a área onde pode mostrar suas capacidades e atitudes.

Com o entendimento da correlação do profissional de Secretariado Executivo e a gestão de conflitos:

Acredita-se que o profissional de secretariado, por toda sua história, na qual os conflitos foram protagonistas; pelo conhecimento que tem em diversas áreas, proporcionado pela característica de multidisciplinaridade do curso de graduação em que se formou; pela vasta abrangência de suas habilidades e pelas atitudes corretas, embasadas na ética e no profissionalismo, está apto para a atuação na mediação de conflitos (MOREIRA; OLIVO, 2012, p. 45).

Logo, fica explícito que os conflitos precisam ser mediados por um potencial profissional que entenda as necessidades dos colaboradores e, com isso, possa fazer jus ao seu papel de mediador. Sendo assim, com o que foi mostrado neste tópico, o profissional de Secretariado Executivo é capaz de mediar conflitos, de modo que as habilidades e estratégias adquiridas no decorrer de sua formação profissional o leva a ter competência necessária para tal feito.

### 3 METODOLOGIA

Em se tratando da metodologia de um trabalho, “[...] entende-se Metodologia como o estudo do método para se buscar determinado conhecimento” (ARAGÃO; NETA, 2017, p. 10).

Para tanto, a realização deste trabalho se dará por meio de pesquisa bibliográfica e quantitativa. A pesquisa bibliográfica “[...] é o levantamento de um determinado tema, processado em bases de dados nacionais e internacionais que contêm artigos de revistas, livros, teses e documentos [...]” (NEVES, 2013, p. 2). Ainda, Segundo Pizzani et al. (2012), o entendimento sobre a pesquisa bibliográfica se dá pela procura de ideias que colaborem para orientar o trabalho acadêmico. O autor complementa que “[...] Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes” (PIZZANI et al, 2012, p. 54).

Referindo-se ao método quantitativo, Zanella (2011) explica que essa pesquisa é objetiva e é realizada com base em números. Este método estuda uma pequena parte de uma população, com isso, as qualidades são avaliadas baseadas na amostra escolhida. A razão para início do estudo com base no método quantitativo é descobrir quantas pessoas partilham de uma ou mais características.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas pesquisas, principalmente no Google Acadêmico, com o termo gestão de conflitos; para, assim, poder encontrar os autores mais citados em determinados artigos, livros e monografias e com a leitura dos resumos dos trabalhos foi possível separar as obras que se relacionavam com os objetivos geral e específicos deste trabalho. Os trabalhos encontrados no Google acadêmico, principais revistas de Secretariado e Administração, além das buscas iniciais no próprio repositório institucional da UFS, foram a principal fonte de desenvolvimento da pesquisa.

Com o auxílio da palavras-chave “gestão de conflitos”, buscas no Google Acadêmico e nas revistas GeSec, Expectativa e Connection Scientific Journal foram realizadas, com o resultado das buscas foi sistematizado quadros que podem ser visualizados no capítulo 4, obteve-se, inclusive, conteúdo do referencial teórico.

A partir da pergunta de pesquisa levantada neste projeto, a qual está direcionada ao que tem sido produzido nos anos de 2015 a 2020 sobre a gestão de conflitos, esta pesquisa buscou descrever a natureza das pesquisas que abordam a

temática e apresentar os principais autores e obras citados nos trabalhos selecionados, apresentados nos Quadros 3 a 8 no capítulo seguinte:

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados e analisados os trabalhos encontrados em buscas no Google Acadêmico e principais periódicos de secretariado, a partir do termo “gestão de conflitos”, no período compreendido entre 2015 e 2020, a partir dos quadros 3 a 8. As obras foram encontradas em revistas, repositórios e no Google Acadêmico. Destaca-se que, inicialmente, foram feitas duas buscas pela mesma palavra-chave na lista de monografias do curso de Secretariado Executivo da UFS e, também, no repositório institucional da mesma universidade, são apresentadas nos quadros 3 e 4. Todas as pesquisas abordam a gestão de conflitos, seja em ambientes empresariais, ou não.

Quadro 3 - TCC's do curso de Secretariado Executivo que abordam a gestão de conflitos (Título 1 – encontrado no Repositório da UFS)

Título	Autor (es)	Instituição de defesa	Tipo de trabalho	Ano
Gestão secretarial: a evolução das atividades dos secretários executivos no novo cenário empresarial	Jeiza dos Santos Trindade	Universidade Federal de Sergipe	Monografia	2016
A resiliência e sua contribuição para o gerenciamento dos conflitos internos do ambiente organizacional	Amanda de Jesus Pereira	Universidade Federal de Sergipe	Monografia	2017
A gestão de conflitos nas organizações na percepção do secretário executivo	Alessandra dos Santos Silva	Universidade Federal de Sergipe	Monografia	2018

Fonte: Adaptado de Acervo do Departamento de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (2020).

O quadro três apresenta 3 monografias. Todos os trabalhos foram defendidos na Universidade Federal de Sergipe. Apenas a primeira monografia foi encontrada

no Repositório da UFS, porém, são trabalhos que foram feitos por alunas do curso de Secretariado Executivo, por isso, foi incluído nesse quadro para não afetar a coerência dos títulos dos quadros.

Todos os trabalhos do quadro três foram desenvolvidos com a colaboração de secretários por meio de entrevistas e questionários. A monografia de Trindade (2016) concluiu que o secretário executivo possui características relacionadas ao trabalho em equipe e mediação de conflitos em um ambiente organizacional. Amanda optou por desenvolver seu trabalho sobre a importância da resiliência atrelada a esse profissional, sendo indispensável para alcançar toda a organização (PEREIRA, 2017). Silva (2018) revelou com o seu estudo que o profissional de Secretariado Executivo tem um papel essencial para a gestão de conflitos.

O trabalho de Moreira (2019), realizado com base em bibliografias e documentos, pôde nos dar como resposta que o secretário está apto a realizar a gestão de conflitos. Em relação ao trabalho de Farias (2019), concluiu-se que os questionários respondidos pelos proprietários de determinadas empresas mostram que a maioria desconhece as habilidades para desenvolver um ambiente organizacional que contribua para a melhoria de um gerenciamento eficaz em conflitos. Melhorias que poderiam ser incorporadas com a colaboração de um secretário executivo e tendo como base os ensinamentos passados pelas obras de Jeiza e Alessandra que evidenciam a importância do profissional em meio à essa gestão.

Quadro 4 - Trabalhos encontrados sobre gestão de conflitos no Repositório da UFS

Título	Autor (es)	Revista/Curso	Tipo de trabalho	Ano
Conciliação e mediação como instrumentos de tratamento de demandas repetitivas no Poder Judiciário	Dauquiria de Melo Ferreira	Pós-Graduação em Direito	Dissertação	2017
O empoderamento dos indivíduos na mediação de conflitos como instrumento de efetivação da busca da felicidade	Carla Maria Franco Lameira Vitale	Pós-Graduação em Direito	Dissertação	2018

A mediação e sua aplicação nos conflitos individuais trabalhistas	Rebecca Falcão Viana Alves	Pós-Graduação em Direito	Dissertação	2020
---	----------------------------	--------------------------	-------------	------

Fonte: Adaptado de Repositório da UFS (2021).

O quadro acima destaca diversos trabalhos que abordam os conflitos e a sua mediação. Percebe-se que a temática é vasta e é estudada em diversas áreas do conhecimento, como a empresarial, saúde e no direito.

O primeiro trabalho realizado por Ferreira (2017) e o último trabalho feito por Alves (2020), seguindo a ordem do quadro, são dissertações da área do Direito, as quais buscam analisar a mediação no que se refere a busca pelo acesso à justiça e a efetivação dos direitos do trabalhador. No segundo trabalho, o foco é a análise de quais contextos a comunicação pode ajudar para que se chegue a um consenso entre as partes em conflito (VITALE, 2018, p. 4).

A obra de Santos (2019) tem como objetivo principal analisar a gestão de conflitos e a sua contribuição para o ambiente organizacional, o trabalho ainda optou por saber se os conflitos atrapalham as atividades laborais e estuda sobre a inteligência emocional, sendo pontuada como relevante em ambientes em conflitos.

Além disso, o trabalho de Junior (2014) evidencia que os conflitos podem ser positivos, colaborando para decisões criativas e desenvolvendo socialmente as pessoas, porém, o autor afirma que níveis altos de conflitos podem resultar em problemas negativos. Diante disso, Junior comenta que a gestão de conflitos se torna uma tarefa difícil, assim sendo, o líder pode ser um grande colaborador em relação à essa gestão, tornando a equipe mais comunicativa e eficaz.

Diante da análise exposta acima, as obras de Graziela Aparecida dos Santos e de Dinelson Pires Junior têm relações com os trabalhos contidos no quadro. A leitura desses trabalhos pode ser essencial para a busca de uma efetiva gestão de conflitos.

A seguir, o quadro 5 apresentará pesquisas sobre gestão de conflitos encontradas no Google acadêmico (2015-2020).

Quadro 5 - Trabalhos sobre a gestão de conflitos encontrados no Google Acadêmico

Título	Autor (es)	Revista	Instituição de defesa	Tipo de trabalho	Ano
Um estudo sobre	Luciana	Revista	-	Artigo	2015

conflitos entre as gerações X e Y nas organizações contemporâneas	Rodrigues Gonçalves, Manoel Gonçalves Rodrigues	científica multidisciplinar da Faculdade São José			
Gestão de conflito organizacional: uma abordagem sobre a Polícia nacional de São Tomé e Príncipe	Percile Cley Pires dos Santos	Repositório Comum	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna	Dissertação	2015
Os gestores e os conflitos organizacionais: um estudo em lojas de eletro eletrônico situadas na cidade de pereira barreto-SP	Renata de Sampaio Valadão, Luan Henrique Bueno da Silva, Patricia Teshima dos Santos lida	Revista eletrônica organizações e sociedade	-	Artigo	2016
O conflito como processo obstrutivo das relações humanas: um desafio para o gestor contemporâneo	Alex Ferreira Novaes, Zuleide Maria Janesch	Revista Eletrônica de Ciências Empresariais	-	Artigo	2016
Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica	Lucas Ricci, William Ferreira Lima, Patrícia dos Santos Begnami	Revista Espacios	-	Artigo	2016
Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo	Elisabeth Roman Monteiro, Paulo Eduardo Ribeiro, Fatima Aparecida Pighinelli Azar, Sônia Marques	Revista Caribeña de Ciencias Sociales	-	Artigo	2016
Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem	Ana Flávia Assis, Adriana	Revista da FAE	-	Artigo	2016

através da exploração de divergências	Straub				
Epistemologia e prática da mediação: por uma cultura de paz	Pedro Cunha, Ana Paula Monteiro	Arquivos Brasileiros de Psicologia	-	Artigo	2017
Administração de conflitos nas organizações: complexidade e desafios	Alvaro José Argemiro da Silva, Janete Probst Munhoz, Jefferson Amaral Munhoz	Cadernos da escola de negócios	-	Artigo	2017
Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos	Anna Luiza da Costa Pinto Bonetto, Cleverson Naumann, Luiz Guilherme Oliveira	Revista da FAE	-	Artigo	2017
A gestão de conflitos em organizações contemporâneas	Guilherme Martins Alvarez, Fernando Ferreira Aguiar, Robson Garcia Formoso	VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação	-	Artigo	2017
Conflitos e gestão de conflitos nas organizações	Marcelino Vieira Cá	Repositório Comum	Instituto Politécnico de Coimbra	Relatório de estágio	2017
Gestão de conflitos organizacional	Luzineide Carvalho dos Santos, Nilda Teresinha Teixeira Abella	Revista Multidebates	-	Artigo	2017
Gestão de conflitos: relacionamento e satisfação dos stakeholders	Joana Rita Reais de Almeida	-	Universidad e Lusófona de Humanidades e Tecnologias	Dissertação	2017

Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo conceitual	João Cordeiro, Pedro Cunha	Repositório Comum	-	Artigo	2018
Estratégias de liderança na gestão de conflitos	Ronaldo de Almeida Pires	Repositório de Trabalhos Públicos NEAD-UFSJ	Universidade Federal de São João Del Rei	Monografia	2018
O gestor público e seu papel na gestão de conflitos	Daiana da Rosa Ferreira	Repositório do instituto federal de Santa Catarina	Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC	Monografia	2018
Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo	João Pedro Pina Cordeiro, Pedro Cunha, Abílio Afonso Lourenço	Repositório Comum	-	Artigo	2019
A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género	Sandrina Sobral, Filomena Capucho	Gestão e desenvolvimento	-	Artigo	2019
Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: um estudo no oeste da Bahia	Cassiana Santos da Silva Farias, Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Neivande Dias da Silva, Livia Veiga de Oliveira, Cláudio Luiz Ariani	Revista Valore	-	Artigo	2019

	Fontes				
Uma reflexão sobre a gestão de conflitos nas empresas	Graziella Aparecida dos Santos	Repositório Institucional da Universidad e Fernando Pessoa	Universidad e Fernando Pessoa	Dissertação de mestrado	2019
A gestão de conflitos em concessionárias de veículos	Bruna Lourena de Lima Dantas, Janayna Souto Leal, Jailson Santana Carneiro, Lívia Nogueira Pellizonni, Carlos Eduardo Cavalcante	Revista de Administração Unimep	-	Artigo	2019
O conflito organizacional e o turnover na perspectiva da geração millennials: o efeito moderador das estratégias de resolução de conflitos	Tatiana Sofia dos Santos Fusco	Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa	Instituto Universitário de Lisboa	Dissertação	2020
Inteligência emocional e estilos de gestão de conflitos em trabalhadores brasileiros	Fernanda Dourado Borges de Barros Galvão	Repositório Comum	Universidad e Europeia	Dissertação	2020

Fonte: Adaptado do Google Acadêmico (2021).

‘O quadro 5 é composto por trabalhos encontrados no Google Acadêmico entre 2015-2020. Pode-se verificar que Psicologia e Administração são exemplos de áreas que se interessaram pelo estudo da temática gestão de conflitos. Esses artigos abordam a dificuldade na gestão de conflitos e como o conhecimento em conduzi-los

pode ser um grande diferencial em questões de resolução e aperfeiçoamento profissional e pessoal. Porém, dois trabalhos puderam evidenciar algo diferente do que foi visto em obras já analisadas em quadros anteriores a esse, por isso, a menção desses trabalhos será essencial.

“Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo” será o primeiro trabalho a ser comentado nesta análise. Verifica-se em Monteiro et al (2016) que o objetivo é pôr em evidência as principais personalidades das gerações que estão integradas no mercado de trabalho atual e como a liderança pode colaborar para a mediação de conflitos. Os autores ainda comentam que a diferença de gerações pode ajudar a organização a ter ideias diferentes diante de uma situação.

A segunda obra que será mencionada tem como tema: A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de gênero. As autoras deram um destaque para o gênero em um ambiente em conflito. Como conclusão, obteve-se o seguinte resultado em que “[...] reconhece-se a utilização de uma estratégia de negociação e menos de confrontação pelas mulheres, em oposição aos homens [...]” (SOBRAL; CAPUCHO, 2019, p. 33).

Uma pesquisa realizada por Graziela buscou analisar a gestão de conflitos em empresas, tentando compreender se os conflitos geram mudanças nas atividades laborais (SANTOS, 2019). Além disso, de acordo com Junior (2014), os conflitos podem surgir de competições e concorrências em um ambiente organizacional. O autor ainda enfatiza que existe pontos negativos com o surgimento de conflitos, como “[...] a perda de eficácia do grupo, deficiências de comunicação e a redução da coesão da equipe.” (JUNIOR, 2014, p. 3).

No quadro 5, observa-se que artigos, dissertações, monografias e relatório de estágio encontrados e listados focam, majoritariamente, a gestão de conflitos no ambiente organizacional de empresas.

A seguir, no quadro 6, são apresentados os resultados das buscas na revista GeSec.

Quadro 5 - Pesquisa realizada na revista GeSec sobre gestão de conflitos

Título	Autor (es)	Tipo de trabalho	Ano
Conflitos socioambientais urbanos: um estudo prospectivo na região metropolitana de São	Mauro Silva Ruiz, José Maria Bernardelli Jr., Cristiano	Artigo	2016

Paulo	Capellani Quaresma, Maurício Lamano Ferreira		
Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional	Fabricio Stocker, Keysa Manuela Cunha de Mascena	Artigo	2019

Fonte: Adaptado da revista GeSec (2021).

Os 2 trabalhos encontrados e mencionados no quadro 6 focam, respectivamente, nos conflitos socioambientais urbanos e na gestão para *stakeholders* no processo de decisão organizacional. O primeiro trabalho estuda conflitos que ocorrem em esferas socioambientais urbanos; o segundo aponta limites para que os conflitos de interesses não se tornem um problema na organização por conta da participação dos *stakeholders* nas tomadas de decisões.

No primeiro trabalho, referente aos conflitos, “[...] delineou como objetivo desse estudo verificar as suas origens e formas de manifestação na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) com vistas a entendê-los, classificá-los e analisá-los [...]” (RUIZ et al, 2016, p. 22). Em relação ao segundo artigo, uma das questões estudadas pelos autores foram os conflitos existentes entre os *stakeholders*, que de acordo com Freeman (1984 *apud* Stocker e Mascena, 2019, p. 16) são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela organização na realização de seus objetivos. O trabalho buscou saber os limites da interferência dos *stakeholders* na tomada de decisões de uma empresa, para que não haja conflitos e não atrapalhe vínculos políticos existentes (STOCKER, MASCENA, 2019).

Além disso, as indagações que foram feitas no trabalho de Ferreira (2018) são como os conflitos são descobertos, como as pessoas compreendem todas as divergências e como agem para gerenciá-los. Em seguida, o trabalho de Santos e Abella (2017) foca em conduzir os gestores a aprender a identificar os tipos de conflitos e discernir quais efeitos as desavenças podem produzir, sendo assim, com toda essa instrução, será possível gerar mudanças para a evolução de uma organização.

Portanto, todos os trabalhos inseridos no quadro 6 podem ser complementados pelos embasamentos das obras de Ferreira, Santos e Abella, pois possuem temas valiosos para a gestão de conflitos.

Quadro 7 - Pesquisa realizada na revista expectativa sobre gestão de conflitos

Título	Autor (es)	Tipo de trabalho	Ano
O secretário executivo como mediador de conflitos	Helton Ferreira Nascimento	Artigo	2015

Fonte: Adaptado da revista Expectativa (2021).

O quadro 7 apresenta um artigo que tem como foco o profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos. O trabalho tem o objetivo de guiar os leitores em uma reflexão sobre o trabalho do secretário (a) na gestão de conflitos, buscando mostrar que esse profissional tem competência suficiente para geri-los e que a negociação está entre as características da profissão. Helton concluiu que o secretário executivo precisa estar preparado para as expectativas sobre às suas habilidades, sempre buscando melhorias em seu trabalho, para, assim, conseguir alcançar os objetivos da organização (NASCIMENTO, 2015

Em se tratando do artigo, trabalho citado no referencial teórico, de Ribeiro (2017, p. 137), em conclusão, é evidenciado que o líder precisa estar apto para o seu trabalho e sempre buscar melhorias com cursos e treinamentos para que a confiança seja estabelecida diante dos proprietários e gestores de uma organização. Além disso, em relação à pesquisa de Graziella, os conflitos são postos como eventos que ocorrem em todos os lugares, podendo ser uma oportunidade para instruir-se em questões pessoais e profissionais. O trabalho ainda se dedicou às pesquisas bibliográficas, nas quais foram apontadas algumas estratégias a serem tomadas em relação ao convívio e maneiras de gerir os conflitos (SANTOS, 2019. p. VI).

As informações demonstradas no parágrafo acima mostram como os trabalhos citados no referencial teórico e nos quadros têm estudos semelhantes. Ainda em relação ao artigo de Nascimento (2015), para o profissional de Secretariado Executivo é inevitável que se tenha habilidades para gestão de conflitos, com isso, esse profissional se tornará um líder, nomeado pelos seus superiores ou não, apenas pela sua habilidade de gerenciar desavenças existentes no ambiente organizacional.

O quadro 8 apresenta pesquisas sobre conflitos e gestão de pessoas no ambiente organizacional encontrados no Connection Scientific Journal.

Quadro 8 - Trabalhos sobre conflitos e gestão de pessoas encontrados no Connection Scientific Journal

Título	Autor (es)	Instituição de defesa	Tipo de trabalho	Ano
A Complexidade no Fenômeno do Conflito	Katia Denise Moreira, Luci Mari Aparecida Rodrigues, Alexandre Marino Costa	Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC	Artigo	2018
Gestão de Pessoas em um Hospital Universitário após Adesão à EBSEH	Renata Brocker de Paula, Katia Denise Moreira, Irineu Manoel de Souza, Luci Mari Aparecida Rodrigues	Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC	Artigo	2019
O Processo do Conhecimento sobre a Gestão Estratégica de Pessoas no Contexto das Universidades	Luísa Karam de Mattos, Luci Mari Aparecida Rodrigues, Anderson Digiácomo, Irineu Manoel de Souza	Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC	Artigo	2020

Fonte: Adaptado do Connection Scientific Journal (2021).

O quadro 8 exibe 3 trabalhos que foram encontrados no Connection Scientific Journal. O primeiro fala sobre a complexidade do conflito e busca fazer uma análise do conflito como complexo ou essencial. Esse estudo de Moreira, Rodrigues e Costa (2018) teve como conclusão que os conflitos podem ser positivos, quando se trata de melhorias referente a um ambiente que está estagnado, com isso, o fenômeno conflito poderá ser um grande colaborador para a evolução em um ambiente organizacional.

Quanto ao trabalho de Paula et al (2019, p. 2) “[...] os dados revelaram a complexidade em se gerir pessoas em um ambiente hospitalar, a falta de trabalhadores para atender a demanda de serviços e a tensão na transição da administração do hospital [...]”. No terceiro e último trabalho, o autor teve “[...] como

objetivo caracterizar o processo do conhecimento sobre a gestão estratégica de pessoas no contexto das universidades [...]” (MATTOS et al, 2020, p. 2).

Uma pesquisa, citada durante o referencial teórico, realizada por Farias et al (2019) expõe os conflitos como um evento que está contido em ambientes organizacionais. Dessa forma, os autores buscaram compreender se os proprietários de uma empresa de pequeno porte possuem habilidades para gerenciar pessoas e conflitos. Foi descoberto que a maioria dos proprietários não tinham noção de como realizar essa administração, dificultando o aperfeiçoamento na gestão de conflitos. Ainda, com pesquisas focadas em análises bibliográficas e de documentos, a obra de Moreira (2012, p. 31) buscou averiguar se o profissional de Secretariado Executivo tem habilidades necessárias para gerenciar conflitos. O resultado mostrou que o secretário possui capacidades para tal feito.

Com todas estas informações, entende-se que os trabalhos expostos acima se complementam e são obras que possuem instruções relevantes para os que buscam entender os conflitos e conhecer quais estratégias são essenciais para gerenciá-los, podendo introduzir atitudes que possam buscar a excelência nas atividades laborais e contribuir para o bem-estar interpessoal de toda a organização.

Todos trabalhos apresentados se complementam pelos vários conteúdos sobre liderança e gestão de conflitos em empresas públicas ou privadas. Diante disso, o material selecionado e descrito apresenta conteúdos que contribuem positivamente para a melhora do clima organizacional e, também, bases para percepção e gestão dos conflitos presentes nas esferas pública e privada, com intuito instrumentalizar a mudanças que irão transformar os gestores e, conseqüentemente, os colaboradores, além de outros envolvidos quando os conflitos foram pesquisados fora das organizações. O referido material pode integrar de forma mais ampla a base teórica para futuras pesquisas envolvendo a temática secretariado e gestão de conflitos.

## **5. CONCLUSÃO**

Com o desenvolvimento do trabalho, foi possível realizar a identificação dos trabalhos produzidos relacionados ao tema de gestão de conflitos, foi realizada uma análise de dados baseada na identificação dos principais periódicos que tinham como palavras-chave: gestão de conflitos. Também foi evidenciado a natureza das pesquisas da temática abordada e foram, também, apresentados os principais

autores e obras citados nos trabalhos, além disso, algumas obras citadas neste trabalho foram encontradas no Acervo online e físico do departamento de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe e no repositório institucional da mesma universidade.

Com a conclusão deste trabalho, pode-se compreender como o conhecimento, estratégias e um comportamento ativo podem ser essenciais para a mediação de conflitos e, conseqüentemente, para o sucesso profissional de um secretário (a) executivo.

A administração de conflitos não é uma tarefa fácil, por isso, os conhecimentos que estão inseridos neste trabalho e nos trabalhos que foram apresentados durante esta pesquisa é de extrema importância para o sucesso de uma pessoa que necessita encontrar procedimentos diversos para a colaboração da gestão de conflitos organizacionais.

Durante a pesquisa ficou claro que a existência de um líder é uma maneira de conseguir ter sucesso na gestão de conflitos. Para o sucesso dessa gestão, o líder precisa instruir-se continuamente em assuntos que envolvam tipos de conflitos, gestão de conflitos, liderança entre outros assuntos pertinentes ao seu objetivo e sucesso.

No decorrer do trabalho, percebeu-se, também, que os conflitos podem surgir por motivos diversos, cabendo ao gestor, à equipe em conflito ou ao líder da equipe resolverem os problemas que possam surgir, lembrando que os conflitos podem ser positivos ou negativos. Tendo esse conhecimento, a mediação precisa conduzir as pessoas a se ajudarem e cooperarem para a melhoria da empresa em que trabalham, com isso, a satisfação será atingida na organização como um todo.

Além disso, o profissional de Secretariado Executivo tem um papel muito importante em seu ambiente de trabalho. Com as suas experiências vivenciadas na universidade, é perceptível o talento desse profissional em relação a gestão de conflitos, podendo levar melhorias significativas para a empresa. Sendo assim, a gestão de conflitos no ambiente corporativo é tarefa inerente ao profissional de Secretariado.

Por fim, com o intuito de colaborar para futuros trabalhos, é necessário que a atenção esteja voltada, por exemplo, à pesquisa nas grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo em universidades diversas e sua relação com as competências atribuídas a esse profissional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Rebecca Falcão Viana. A mediação e sua aplicação nos conflitos individuais trabalhistas. São Cristóvão: RIUFS, 2020. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/13612>. Acesso em: 03 abr. 2022.

ARAGÃO, José Wellington Marinho de; NETA, Maria Adelina Hayne Mendes. **Metodologia Científica**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30900>. Acesso em: 16 jan. 2021.

BARBOSA, A. L. **A arte de liderar: o papel do líder na gestão de conflitos**. Igarassu, 2015. Disponível em: <https://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/a-arte-de-liderar-o-papel-do-lider-na-gestao-de-conflietos.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BRASIL. Lei nº 7.377, 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. **Subchefia para assuntos jurídicos**, Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7377consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm). Acesso em: 22 jan. 2021.

CÁ, M.V. **Conflitos e gestão de conflitos nas organizações**. Coimbra: ISCAC, 2017. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18889>. Acesso em: 27 set. 2021.

FARIAS, C.S.S. et al. **Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: um estudo no oeste da Bahia**. Salvador, BA: CONEPA, 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/369>. Acesso em: 19 mar. 2022.

FERREIRA, D.R. **O gestor público e seu papel na gestão de conflitos: Um estudo de caso no instituto federal de Santa Catarina (IFSC) – Campus Florianópolis**. Florianópolis: IFSC, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/762>. Acesso em: 26 set. 2021.

FERREIRA, Dauquiria de Melo. Conciliação e mediação como instrumentos de tratamento de demandas repetitivas no Poder Judiciário. São Cristóvão: RIUFS, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/7565>. Acesso em: 03 abr. 2022.

JUNIOR, D. P. **A importância da liderança na mediação dos conflitos organizacionais**. Cuiabá, 2014. Disponível em: <http://bdm.ufmt.br/handle/1/861>.

MATTOS, Luísa Karam de. et al. O processo do conhecimento sobre a gestão estratégica de pessoas no contexto das universidades. **Connection Scientific Journal**, [S.l.], v. 3, n. 3, dez. 2020. Disponível em: <https://csj.abpsec.org.br/index.php/cs/article/view/23>. Acesso em: 23 abr. 2022.

MONTEIRO, E. et al. Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo. **Revista caribenha de ciências sociais**, Caribe, nov. 2016. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/conflitos.zip>. Acesso em: 07 abr. 2022.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641689003.pdf> . Acesso em: 22 jan. 2021.

MOREIRA, Katia Denise; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; COSTA, Alexandre Marino. A Complexidade no Fenômeno do Conflito. *Connection Scientific Journal*, Santa Catarina, v. 1, n. 1, jun. 2018. Disponível em: <https://csj.abpsec.org.br/index.php/csj/article/view/5>. Acesso em: 03 abr. 2022.

NASCIMENTO, Helton Ferreira. O secretário executivo como mediador de conflitos. *Revista Expectativa*, 2015. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/10505>. Acesso em: 03 abr. 2022.

NEVES, Lilia Maria Bitar. Tutorial de pesquisa bibliográfica. Paraná, 2013. Disponível em: [https://portal.ufpr.br/tutoriais\\_bib\\_sd/tutorial\\_bvs.pdf](https://portal.ufpr.br/tutoriais_bib_sd/tutorial_bvs.pdf). Acesso em: 27 out. 2021.

PAULA, Renata Brocker. et al. Gestão de pessoas em um hospital universitário após adesão à EBSEH. **Connection Scientific Journal**, [S.l.], v. 2, n. 1, jul. 2019. Disponível em: <https://csj.abpsec.org.br/index.php/csj/article/view/13>. Acesso em: 23 abr. 2022.

PEDROSO, Júlia de Souza; SILVA, Kauana Soares da; SANTOS, Laiza Padilha dos. Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. **Revista da Jornada de Iniciação Científica e Extensão Universitária do Curso de Direito das Faculdades Integradas Santa Cruz**. Curitiba, v. 9, n. 9, jan. 2018. Disponível em: <http://unisantacruz.edu.br/revistas/index.php/JICEX/article/view/2604>. Acesso em: 17 jan. 2021.

PEREIRA, Amanda de Jesus. A resiliência e sua contribuição para o gerenciamento dos conflitos internos do ambiente organizacional. São Cristóvão: RIUFS, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/15254>. Acesso em: 03 abr. 2022.

PIZZANI, Luciana. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação*, Campinas, v. 10, n. 1, jul./dez. 2012. Disponível em: [https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896/pdf\\_28](https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896/pdf_28). Acesso em: 09 out. 2021.

RIBEIRO, Amanda Francine Gomes; OLIVEIRA, Letícia Camargo de; ANDRADE, Claudia Cristina de. Os desafios da liderança na gestão de conflitos. **Revista de administração do UNIFATEA**, v. 14, n. 14, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/773>. Acesso em: 17 jan. 2021.

RUIZ, Mauro Silva. et al. Conflitos socioambientais urbanos: um estudo prospectivo na região metropolitana de São Paulo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 2, mai. 2016. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/574>. Acesso em: 23 abr. 2022.

SANTOS, Graziella Aparecida dos. **Uma reflexão sobre a gestão de conflitos nas empresas**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2019. Disponível em: [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/7458/3/DM\\_Graziella%20dos%20Santos.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/7458/3/DM_Graziella%20dos%20Santos.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

SANTOS, J. S. D; ANDRADE, A, P, D; FEITOSA, G. H. M. D. O. **Uma proposta para gestão de serviços de TI e resolução de conflitos, utilizando a Biblioteca ITIL v3 integrando a Matriz RACI**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/399>. Acesso em: 17 jan. 2021.

SANTOS, L.C; ABELLA, N.T.T. Gestão de conflitos organizacional. **Revista Multidebates**, Palmas-TO, v. 1, n. 2, novembro 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20>. Acesso em: 26 nov. 2021.

SATHLER, Ana Cristina. **Mediação de conflitos e negociação**. São Paulo, nov. 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tK52DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=ana+cristina+sathler&ots=v8tfs3D8Sq&sig=yjmTqaiilQEYlwwwFIb-QrIDrZk#v=onepage&q=ana%20cristina%20sathler&f=false>. Acesso em: 18 jan. 2021.

SILVA, Alessandra dos Santos. A gestão de conflitos nas organizações na percepção do secretário executivo. 2018. Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Secretariado Executivo) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018.

SOBRAL, Sandrina; CAPUCHO, Filomena. A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. **Gestão e Desenvolvimento**, Lisboa, n. 27, set. 2019. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/373>. Acesso em: 07 abr. 2022.

STOCKER, Fabricio; MASCENA, Keysa Manuela Cunha de. Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 1, abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/864>. Acesso em: 03 abr. 2022.

TRINDADE, Jeiza dos Santos. **Gestão secretarial: a evolução das atividades dos secretários executivos no novo cenário empresarial**. São Cristóvão: RIUFS, 2016. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/6802>. Acesso em: 03 abr. 2022.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.camani.com.br/gallery/media%C3%A7%C3%A3o%20de%20conflitos%20-%20carlos%20eduardo%20de%20vasconcelos.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2021.

VITALE, Carla Maria Franco Lameira. O empoderamento dos indivíduos na mediação de conflitos como instrumento de efetivação da busca da felicidade. São Cristóvão: RIUFS, 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/8605>. Acesso em: 03 abr. 2022.

ZANELLA, Liane. Metodologia de pesquisa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2011. Disponível em: <https://www.atfcursosjuridicos.com.br/repositorio/material/3-leitura-extra-02.pdf>. Acesso em: 23 set. 2021.