



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRAS
SECRETARIADO EXECUTIVO

**ATUAÇÃO SECRETARIAL NA GESTÃO DE CONFLITOS INTERNOS
DE UMA CLÍNICA MÉDICA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

MARIANE DA ROCHA ARAÚJO

Florianópolis
Fevereiro 2018

Mariane da Rocha Araújo

**ATUAÇÃO SECRETARIAL NA GESTÃO DE CONFLITOS INTERNOS
DE UMA CLÍNICA MÉDICA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito
para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado
Executivo da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientadora: Professora Dra. Cibele Barsalini Martins
Coorientadora: Me. Kátia Denise Moreira

Florianópolis
Fevereiro 2018

Mariane da Rocha Araujo

**ATUAÇÃO SECRETARIAL NA GESTÃO DE CONFLITOS INTERNOS
DE UMA CLÍNICA MÉDICA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Línguas Estrangeiras da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 7 de fevereiro de 2018

Prof^ª. Maria Ester Moritz Dr^ª.
Coordenadora de TCC

Professores Avaliadores

Prof^º. Cibele Barsalini Martins, Dr.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Gabriela Mattei de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina

Juliana Cidrack Freire do Vale
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir alcançar esta meta e principalmente por me ajudar a defini-las.

Agradeço aos meus pais que me incentivaram e me deram todo o suporte durante toda a graduação, sem eles eu não teria conseguido dar mais este passo.

Devo agradecer a toda a minha família por compartilhar momentos bons e ruins, sempre me apoiando.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos que sempre me apoiaram com sensibilidade para me entender nos dias em que eu não estava bem e comemorar comigo nos dias nos quais eu alcançava mais um degrau. Aos amigos que eu fiz durante a graduação que significam muito pra mim.

Um agradecimento especial às minhas professoras, principalmente Kátia Moreira e Cibele Martins, que não somente me ajudaram neste trabalho, mas que também me ensinaram a amar a profissão com todos seus altos e baixos, mas com dedicação, ética e respeito aos demais.

Agradeço as minhas colegas de trabalho, sem vocês eu também não teria um projeto pertinente e um assunto para este estudo. Apesar das divergências, hoje podemos dizer que somos uma equipe, dentro de tudo conseguimos congrega e trocar uma série de experiências sejam elas profissionais ou pessoais.

Também sou muito grata à minha gerência que entendeu desde o primeiro momento que eu passaria por fases e que tudo isso faz parte do crescimento de cada um.

Meu muito obrigado aos colegas de curso que sempre me auxiliaram, mesmo eu não sendo de uma turma fixa, fato que também foi bom, pois conheci alunos de todas as fases do Secretariado da Universidade Federal de Santa Catarina.

Meu muito obrigado a Sergio dos Santos, alguém muito especial que chegou ao finalzinho deste trabalho, mas que me deu uma força enorme para finalizar e que se mostrou muito presente.

Por fim meu agradecimento a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para minha formação e que não estão citados aqui. Bem como agradeço aos que começaram essa jornada comigo e que por diversas circunstâncias já não estão entre nós.

RESUMO

O conflito é um fenômeno evidenciado desde os primeiros tempos da humanidade, foi visto durante muitos anos como prejudicial ao ambiente organizacional, porém, hoje, há a compreensão de que é um fenômeno necessário para o êxito da organização. Considerado tal fato acredita-se ser necessário conhecer seus níveis e fontes para gerenciá-lo da melhor forma. Nessa direção, este estudo tem como objetivo geral apresentar elementos que subsidiem a direção de uma clínica médica da grande Florianópolis na gestão de conflitos internos. No que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como dedutiva, de natureza aplicada e descritiva quanto aos objetivos. Em relação à abordagem é um estudo qualitativo e fez-se uso do estudo de campo e observação participante como estratégia. As técnicas de coleta de dados foram a bibliográfica, documental, aplicação de questionário, além daqueles provindos da observação participante. Os resultados apontaram os níveis de conflito mais expressivos no ambiente de estudo – o sentido e o manifesto, como também, as principais fontes de conflito, dentre as quais estão, o uso impróprio das práticas gerenciais, distribuição desigual das tarefas e a não distinção entre os problemas pessoais e profissionais. Sobre a forma de gerenciamento de divergências na clínica, os dados apontaram aquela tradicional, fato que induz a conclusão de que o ambiente de estudo não faz uso de ferramentas que possibilitem uma gestão de conflitos diferenciada.

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

ABSTRACT

Conflict is a phenomenon seen since early times of humankind. For many years, it was seen as damaging for the organizational environment however, there is understanding that it is a necessary phenomenon for the success of an organization. Considering this, it is assumed that it is necessary to know its levels and sources to manage it in the best way. In this way, this study has as a general goal to present elements that support the management of a medical clinic in Grande Florianópolis dealing with internal conflicts. About the methodological procedures, the research is deductive, applied and descriptive about its goals. About the approach, it is a qualitative study and for this, a field study along with a participating observation have been used as a strategy. The results pointed out the most expressive levels of conflict in the study environment – the sense and the manifest as well as the main sources of conflicts, such as: improper use managerial practices, unequal distribution of tasks and lack of distinction between personal and professional problems. Regarding the way to manage divergences in the clinic, the data pointed out the one that is usually used, which leads to the conclusion that the study environment does not use the tools that allow a differentiated management of conflicts.

Keywords: Secretarial. Management. Conflict Management

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos sujeitos	29
Gráfico 2 - Gênero dos sujeitos	30
Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos sujeitos	30
Gráfico 4 - Visão dos sujeitos sobre a existência de conflitos	31
Gráfico 5 – Visão dos sujeitos da pesquisa sobre uma situação conflitante	32
Gráfico 6 - Níveis de conflito interpessoais	33
Gráfico 7 - Índice das fontes de conflitos interpessoais.....	34
Gráfico 8 - Métodos utilizados na gestão de conflitos interpessoais na organização.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de Conflito Manifesto	17
Quadro 2 – Fontes de Conflito – Nascimento e Sayed	18
Quadro 3 – Fontes de Conflito – Fernandes Neto	19
Quadro 4 – Identificadores do Conflito na Equipe	20
Quadro 5 – Formas de Gerenciar o Conflito	22
Quadro 6 – Quadro comparativo das características do perfil do mediador/secretário executivo	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 O CONCEITO DE CONFLITO.....	14
2.2 NÍVEIS DE CONFLITO	15
2.2 FONTES DE CONFLITOS	17
2.4 FORMAS DE GERENCIAR O CONFLITO	21
2.6 O SECRETARIADO E A GESTÃO DE CONFLITOS.....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	28
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICES	46

1 INTRODUÇÃO

A imposição de posturas unilaterais, tanto no contexto social, quanto organizacional é fonte célebre de geração de conflitos, visto que os indivíduos têm seus próprios desejos e necessidades (VASCONCELOS, 2008). Ao longo da história da humanidade é possível observar inúmeros fatos em que a oposição de ideologias, por exemplo, ancorou questões conflituosas complexas, como os casos das duas grandes guerras mundiais e, mais contemporaneamente, o estado beligerante no oriente médio.

Em outras palavras, o conflito surge a partir de posições divergentes entre pessoas ou grupos, existiu e sempre existirá por ser inerente a vida humana, uma vez que cada ser humano possui vontades próprias (MOREIRA, 2012). Todavia, parece ser lógico que não é possível a convivência em uma sociedade conflituosa, os conflitos são sim, elementos de desequilíbrio de um sistema, porém acredita-se ser necessária a reflexão sobre formas de gerir os de maneira eficaz, ou seja, de extrair de posicionamentos contrários a criatividade, o aprendizado, a evolução. Nesse sentido, Buckley (1971, p. 57) comenta que “Um sistema social é uma configuração de forças dinâmicas, às vezes, a configuração está equilibrada e mantêm-se um estado constante. Às vezes está desequilibrada e ocorrem mudanças contínuas”.

Nessa direção e, de acordo com Nascimento e Sayed (2002), o conflito não deve ser compreendido como algo completamente negativo, mas sim, como uma fonte de novas ideias, que surgem a partir de discussões abertas e controladas, as quais geram novos pontos de vista e, por conseguinte, mudanças, fato que revela o lado positivo do conflito. Na mesma linha de pensamento, McIntyre (2007) discute sobre algum tipo de conflito ser, irrefutavelmente, essencial nas organizações como indicador de uma gestão eficaz.

Entretanto, é consenso entre Nascimento e Sayed (2002), McIntyre (2007) e Moreira (2012), autores que teorizam sobre o tema, que para se alcançar resultados construtivos, emergentes de situações contraditórias é necessária uma gestão voltada para tal fim. A literatura (FARIAS, 2011e MOREIRA, 2012) traz alternativas para gerir situações de divergência, todavia, considera-se fundamental, antes da definição de como administrar, conhecer o nível e as fontes de conflito no ambiente organizacional.

Acerca dos níveis de conflitos, componente essencial para a gestão de situações conflitantes, visto que se o fenômeno não é observado, ele não existe, Quinn (2003) apresenta quatro formas de manifestação, quais sejam: a) nível latente, considerado inexistente, pois não é percebido pelo grupo; b) nível percebido, constatado pelo grupo; c) nível sentido, quando as

partes partem para ação e d) nível manifesto, momento em que são observados comportamentos hostis.

Sobre as fontes de conflito, há uma diversidade de teorias que sustentam o tema, porém, basicamente, tem-se que fatores como metas distintas e diferentes percepções do mesmo fato ou assunto (NASCIMENTO; SAYED, 2002), oriundos da personalidade, da experiência de vida e, até da formação cultural, de cada indivíduo (ROSEN, 2009) são elementos que fomentam o conflito interpessoal.

Diante do apresentado, considera-se que não basta apenas identificar as fontes de divergências, é necessário, preliminarmente, compreender como o fenômeno se manifesta no ambiente organizacional. Desse modo, retomando a questão da gestão de conflitos, acredita-se que tal ação se torna um desafio para os gestores, sejam eles de organizações públicas ou privadas, principalmente, ao se considerar que se trata de um elemento a ser administrado e, não, evitado. Neste estudo, em específico, debruça-se sobre o caso de um ambiente privado, o qual envolve uma situação singular, em relação aos indivíduos que o procuram.

Trata-se de uma clínica médica, local que se compreende como ator principal o “paciente”, que, na maior parte dos casos, procura o local para o alívio da dor, seja ela física ou psicológica. Tal entendimento levou a acadêmica de secretariado executivo, em fase de estágio, na empresa a refletir sobre haver conflitos interpessoais nesses locais, visto que há de se ter o cuidado de não prejudicar, aquele que está em posição delicada, que pode se agravar quando submetido a episódios constrangedores, como por exemplo, discussões entre a equipe de trabalho.

Sobre o secretariado e a gestão de conflitos tem-se que dentre as atividades cotidianas dos secretários nas organizações estão o gerenciamento das informações, programação e diplomacia em relação aos funcionários em prol da obtenção de resultados (KLAUS; BISCOLI, 2012). Além disso, trata-se de um profissional discreto, que deve prezar por manter o sigilo e que tem aptidão para a condução de ações na resolução de problemas e divergências (FARIAS, 2011). Nessa mesma direção, Moreira e Olivo (2012), dissertam sobre o profissional de secretariado estar apto a atuar como um mediador de conflitos.

Assim, no intuito de auxiliar os gestores da clínica no que se refere à gestão de conflitos, visto que foram observadas, pela estagiária em secretariado frequentes divergências, envolvendo a equipe de uma clínica médica e compreendendo-se que para a definição de uma gestão eficaz e orientada para a positividade do conflito, é preciso, antes, conhecer os níveis em que se manifestam e as causas das oposições, emerge como pergunta de pesquisa para o

desenvolvimento deste estudo: que elementos podem servir de subsídios para a direção de uma clínica médica da grande Florianópolis na gestão de conflitos internos?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos são considerados elementos essenciais de um trabalho científico e, de acordo com Vergara (1991, p.8) “Se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. Objetivo final é aquele que, se alcançado, dá a resposta ao problema”. De acordo com a autora, o objetivo deixa clara a questão problema e, ao mesmo, tempo busca respondê-la.

1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral identificar, a partir do assessoramento secretarial elementos que subsidiem a direção de uma clínica médica da grande Florianópolis na gestão de conflitos internos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- i) Conhecer a estrutura organizacional da empresa;
- ii) Averiguar a percepção dos colaboradores da empresa sobre os níveis de conflito no ambiente organizacional;
- iii) Identificar, a partir do entendimento dos colaboradores, quais são as fontes de conflitos interpessoais na clínica.
- iv) Verificar a compreensão dos colaboradores sobre a forma de gerir conflitos na clínica em estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste estudo está ancorada no teorizado por Roesch (1999), que considera três dimensões básicas: importância, oportunidade e viabilidade. Dessa maneira, a pesquisa se revela importante, pois os estudos sobre conflitos organizacionais podem revelar tanto aspectos que estão prejudicando a organização, quanto elementos que podem constituir-se como ferramentas de mudanças.

Acredita-se ser oportuno iniciar a discussão do tema no ambiente organizacional escolhido, visto que se trata de uma clínica considerada de referência na grande Florianópolis, com 40 anos de história no ramo da saúde. A empresa conta com um quadro colaborativo de 24 funcionários, divididos em funções administrativas, recepção e agendamento telefônico,

onde se observa situações divergentes cotidianamente. Vale ressaltar, que não se tem clareza sobre a utilização ou não de estratégias para a gestão de conflitos construtiva pelos gestores, fato que também instigam ora proposto neste estudo.

No que tange a carreira secretarial crê-se ser esse um campo fértil para pesquisa, visto que o profissional de secretariado tem como uma das competências, a ser desenvolvida, a gestão de conflitos. Confirmam tal posicionamento, Farias (2011), quando diz que o secretário tem como uma de suas funções estabelecer elos entre os clientes internos e externos. O autor comenta ainda, que se trata de um “[...] processo de aprendizagem e de aprimoramento profissional, já que, cada vez mais o perfil de solucionador de conflitos é procurado pelas corporações [...]” (FARIAS, 2011, p. 102). Moreira e Olivo (2012) fortalecem o dito, quando afirmam que o profissional, pela formação, associada à experiência e a dimensão de suas competências, embasados pela ética profissional, tem talento para mediar conflitos.

Em termos de viabilidade julga-se que há material disponível para estruturação teórica do trabalho, bem como tempo hábil para o desenvolvimento e autorização da empresa para a realização do estudo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está dividido em seis seções a começar pela introdução, momento em que se apresenta uma contextualização sobre o tema problema, os objetivos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, tem-se o referencial teórico, que aborda matéria sobre a conceitualização do conflito, os níveis de conflito, as principais fontes e as formas de gerenciá-lo. Ainda, no arcabouço teórico, destaca-se o papel do secretário executivo na gestão de conflitos e a posição como mediador diante de tal situação. Na seção três são dispostos os procedimentos metodológicos, que caracterizam os métodos pelos quais o estudo foi desenvolvido. Nesse sentido trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e objetiva quanto aos objetivos. Em termos de estratégia trata-se de um estudo de campo, complementado pela observação participante. O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com a aplicação de um questionário virtual. Na seção quatro expõem-se os dados, bem como a análise realizada. Na quinta seção estão os resultados do estudo. Por fim, na sexta seção, apresentam-se as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o propósito de fundamentar este estudo se faz necessário uma revisão bibliográfica que trata ao início do conceito de conflito, dos níveis em que se manifestam e de suas fontes, a partir de autores como Hardingham (2000), Nascimento e Sayed (2000), McIntyre (2007) e Rosen (2009), entre outros. Na sequência, discute-se o papel do profissional de secretariado executivo e a gestão de conflitos com base em autores como Klaus e Bíscoli (2012), Moreira e Olivo (2012) e Costa e Durante (2015).

2.1 O CONCEITO DE CONFLITO

O fenômeno do conflito é evidenciado desde os primeiros tempos da humanidade e pode-se dizer que ele é elemento responsável pela evolução histórica, visto que a discordância, por vezes beligerante, ocasionou mudança (MOREIRA, 2012). A autora diz ainda, que “[...] situações conflitantes são inerentes à vida humana; existiram e certamente, sempre existirão, uma vez que cada ser humano possui suas próprias vontades e necessidades”.

Pereira e Gomes (2007) dissertam sobre o conflito na sociedade contemporânea, na qual o modelo materialista, caracterizado pelo impulso econômico origina um estímulo para o desenvolvimento individual, ocorrido por meio do trabalho, que revela um cotidiano de conflitos íntimos e sociais nas famílias, grupos ou comunidades mais amplas. Vale destacar que os autores identificam o conflito como um fenômeno incontrolável e, nesse sentido, indicam que ele deve ser administrado de forma que as vantagens sejam aproveitadas e os efeitos negativos anulados.

No que se refere ao conceito do conflito, observa-se que, embora existam diferentes sentidos para o termo, encontra-se conteúdo comum no maior número de suas definições. Nesse sentido, basicamente, o conflito deve ser constatado pelas partes implicadas, e a sua existência ou não existência, é uma questão de discernimento (MCINTYRE, 2007). A resistência ou a divergência e alguma outra forma de interação são elementos comuns para a definição de conflito (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Para Pereira e Gomes (2007) conflito é o empenho intencional realizado por A, para suprimir o esforço de B, de modo que A se utiliza de todas as formas de barreiras, que evitem B de alcançar suas metas e seus desejos, resultando na sua frustração. De forma objetiva, pode-se conceituar conflito como “um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou frustrará os seus interesses” (NASCIMENTO; SAYED, 2002, p. 48).

Diante de tal perspectiva, o conflito foi visto, durante muitos anos como um elemento prejudicial ao ambiente organizacional, visto que altera a dinâmica do ambiente de trabalho, gera sentimentos de instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança entre os indivíduos ou grupos (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011). Todavia, faz-se importante lembrar que McIntyre (2007), já preconizava que o conflito não pode ser compreendido apenas como um fenômeno negativo, uma vez que, algum tipo de conflito é irrefutavelmente necessário para o êxito do grupo ou organização e um indicador de gestão eficaz.

Sobre o conflito no ambiente organizacional, McIntyre (2007) pondera sobre a estagnação e a vulnerabilidade, além de retrocesso na tomada de decisão por parte dos gestores das organizações, quando da existência do fenômeno em baixos níveis. O autor, inclusive, afirma que o conflito não é de todo “mau” e que certos níveis de conflito se fazem necessários para que a organização obtenha seus níveis máximos de eficácia.

A argumentação de McIntyre (2007) está alinhada a uma visão mais positiva do conflito, que o considera como elemento que traz ideias novas, possibilita discussões abertas sobre determinados assuntos, fato que permite a manifestação e especulação dos diferentes pontos de vista, inclinações e valores (NASCIMENTO; SAYED, 2002). Inclusive, MacIntyre (2007) traz um exemplo disso: o estudo realizado pela *American Management Association* (AMA), que destacou a necessidade de intensificar as competências pertinentes aos gestores para enfrentar e resolver o conflito. A pesquisa apurou que o tempo que os *Chief Executive Officers* (CEO's), vice-presidentes e gestores intermediários gastam para trabalhar o conflito no local de trabalho é em torno de 18%, 21% e 26%, respectivamente, do seu tempo dentro das organizações (MCINTYRE, 2007).

Diante do contexto apresentado, pode-se concluir que o conflito faz parte do dia a dia e que a sua gestão é oportuna para a fluidez do processo organizacional. Contudo para geri-lo da melhor forma, se faz necessário conhecer em que nível no ambiente organizacional, bem como, conhecer suas fontes, elementos discutidos nas subseções que seguem.

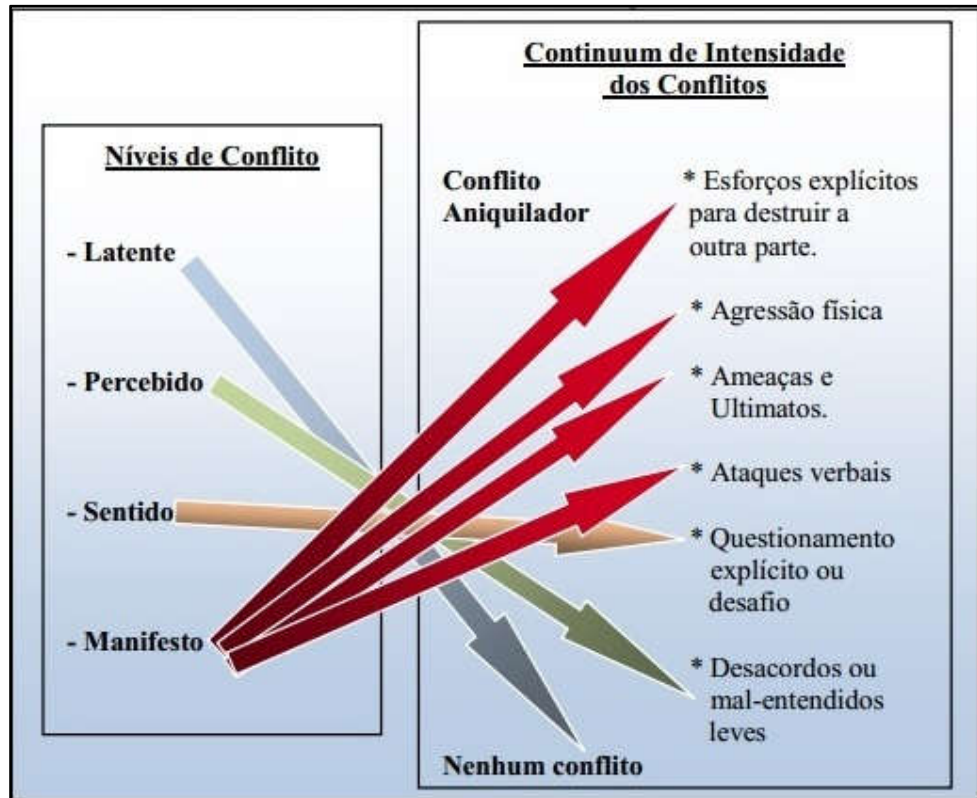
2.2 NÍVEIS DE CONFLITO

Antes de identificar algumas das fontes de conflito é preciso identificar em que nível ele se manifesta. Na visão de Quinn (2003), o conflito engloba quatro estágios: a) latente - quando ele ainda não é percebido; b) percebido-logo que é identificado por um ou mais indivíduos. Nesse estágio os envolvidos ganham consciência cognitiva e emocional do desacordo; c) sentido - é o terceiro estágio do conflito que se torna nítido e os indivíduos

partem para a ação assumindo a decisão de acentuar ou resolver o dissenso e d) manifesto - é o quarto estágio e consiste em comportamentos tanto hostis quanto positivos.

A figura 1 identifica o processo do conflito em seus níveis, em um *continuum* que inicia pelo conflito Latente e cresce até o conflito Manifesto, este é considerado o conflito aniquilador.

Figura 1 – Níveis de Conflito – *Continuum* de Intensidade



Fonte: Moreira e Olivo (2012)

A Figura 1 traz uma proposta de níveis de conflito que se complementa com o posto por Quinn (2003) e também, a ideia de que para lidar com os conflitos é necessário conhecê-los e saber qual a sua amplitude. Vale destacar que Nascimento e Sayed (2002) dissertam sobre o chamado conflito destrutivo, como aquele que surge a partir de uma divergência de opiniões e se agrava chegando à hostilidade entre os membros da equipe. Destaca-se que tal possibilidade pode ser associada ao nível manifesto, posto na Figura 1, estágio em que o conflito está declarado entre as partes e os indivíduos envolvidos partem para a ação.

Tal fase é considerada a mais crítica de uma situação de divergências e, nesse sentido, Nascimento e Sayed (2002) apontam uma classificação específica de níveis para esse estágio, que vai desde a discussão até os ataques generalizados. De acordo com os autores existem nove etapas, as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Níveis de Conflito Manifesto

Nível	Descrição
1- Discussão	É o estágio inicial do conflito, se caracteriza por ser racional, aberto e objetivo.
2- Debate	Neste estágio as pessoas fazem algumas generalizações e buscam demonstrar padrões de comportamento, já o grau de objetividade tende a diminuir.
3- Façanhas	As partes envolvidas no conflito começam a mostrar falta de confiança no caminho escolhido pela outra parte.
4 - Imagens Fixas	São estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, produto de experiências anteriores ou preconceitos, que fazem com que as pessoas assumam posições fixas.
5-Lossofface	“Ficar com a cara no chão” trata-se da postura: “continuarei neste conflito custe o que custar” o que gera dificuldades até que uma das partes se retire.
6- Estratégias	Começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. A comunicação, peça chave para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrita.
7- Falta de humanidade	Neste nível aparecem os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir desprovidas de sentimentos.
8- Ataques de nervos	Nesta fase a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado.
9- Ataques generalizados	Neste nível chegam-se as vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

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

Observa-se a partir do exposto no Quadro 1, que o conflito manifesto tem níveis que servem para identificá-lo bem como promover a sua resolução. Assim, acredita-se que a partir do momento em que o conflito é reconhecido e as devidas ações são tomadas a fim de resolvê-lo, tem-se um movimento que pode transformar algo tido como negativo em uma força positiva, favorável para mudar os hábitos e encorajar a busca por resultados positivos (NASCIMENTO; SAYED, 2002). Todavia, para efetividade desta ação julga-se ser oportuno também, conhecer as fontes que causam uma divergência.

2.3 FONTES DE CONFLITOS

Os conflitos surgem quando as pessoas têm posturas e desejos diferentes em relação a determinadas questões (ROSEN, 2009). Para o autor, além das diferenças em relação ao

posicionamento, estão aquelas de experiência, de formação cultural, educacionais e profissionais, de gênero, de idade e de raça.

Em relação à idade e ao gênero dos envolvidos, Da Motta (1999) comenta que pesquisas apontam que grande número de mulheres, independente da classe social, considera sua etapa atual de vida (como mulheres maduras) a etapa mais feliz e livre que já tiveram. O fato de terem uma vida profissional ativa as levam a um sentimento de maior satisfação (DA MOTTA, 1999).

Rosen (2009) afirma ainda, que a soma de vivências de cada pessoa influencia em suas pressuposições sobre como o mundo deve funcionar e sobre o que esperar dos outros e, desse modo, identifica que além das diferenças em relação ao posicionamento, estão aquelas de experiência, de formação cultural, de experiências educacionais e profissionais, de gênero, de idade e de raça. Assim, para gerenciar os conflitos torna-se necessário identificar as suas causas e, no Quadro 2, são apresentadas algumas delas:

Quadro 2 – Fontes de Conflito – Nascimento e Sayed

Fonte	Definição
Experiência de 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 personalidade	São recorridas para explicar as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho e manifestadas no relacionamento diário através de características indesejáveis na outra parte envolvida.
Metas diferentes	É comum a recepção ou estabelecimento de metas e objetivos a serem atingidos diferentes dos de outras pessoas e de outras seções, o que gera tensões em busca do seu alcance.
Diferenças em termos de informação e percepção	Frequentemente há inclinações a receber informações e analisá-las sob a luz dos referenciais de cada um, sem levar em conta que isto também acontece com o outro lado com o qual se faz necessário estabelecer uma comunicação ou até mesmo apresentar novas ideias com as quais existem divergências entre os lados.
Não distinção entre os problemas pessoais e profissionais	Necessidades pessoais não atingidas, expectativas não atendidas, emoções não expressas ou inadequadas e a manipulação por parte dos indivíduos. As rixas pessoais fazem com que as pessoas deixem de se comunicar.
Diferenças culturais	Envolvem preconceitos, tempo e tecnologia, divergência de metas e as marcadas diferenças culturais principalmente quando existem sujeitos provenientes de outras culturas.

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

Ainda sobre as fontes de conflito, vale destacar o posto por Fernandes Neto (2005), quando aponta que os conflitos são gerados a partir de quatro elementos associados ao ambiente organizacional. O definido pelo autor é ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Fontes de Conflito – Fernandes Neto

Fontes	Definições
Etnocentrismo	Quando um indivíduo proveniente de outra cultura se vale de seus próprios parâmetros para resolver um problema em um ambiente cujos padrões culturais sejam distintos dos seus.
Uso impróprio de práticas gerenciais	Quando se sobrepõe certa prática gerencial em uma cultura levando-se em consideração somente sua eficiência e não sua eficácia.
Percepções diferentes	Pessoas de diferentes culturas manifestam valores e entendimentos distintos porque cada cultura dispõe de conjuntos de valores diferentes.
Comunicação errônea	Advêm das diferenças culturais como idioma, costumes e sentimentos que causam uma comunicação equivocada.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fernandes Neto (2005)

Fernandes Neto (2005) explica que uma determinada prática gerencial considera não apenas a sua eficiência e eficácia, mas sim a cultura dos sujeitos envolvidos. O autor salienta que a análise da equipe pode ocorrer de diversas maneiras dependendo da finalidade da avaliação, mas que fundamentalmente um gestor tem de investigar os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas, o tempo em que estas pessoas trabalham na empresa, suas condutas e seus desempenhos (FERNANDES NETO, 2005).

Para Hardingham (2000) uma fonte de conflitos não menos importante é a não compreensão dos processos, que envolvem as regras e os objetivos sejam eles pessoais ou organizacionais. Em outras palavras, trata-se de o sujeito estar desorientado em relação ao rumo a seguir, é a não compreensão dos processos, que envolvem as regras e os objetivos sejam eles pessoais ou organizacionais. Outra fonte de conflitos apontada como frequente, são as divergências de definição sobre a tarefa (NASCIMENTO; SIMOES, 2011). Segundo os autores a clareza na definição de responsabilidades e uma melhor divisão de tarefas possibilitam a diminuição dos conflitos. Explicam ainda, que boa parte dos conflitos surgem das relações desiguais, subordinação ou poderio omitidas em relações superficiais, já que nem sempre o objeto do conflito é o que os indivíduos manifestam como tal.

Os Quadros 2 e 3 e o dissertado na sequência deles apresentam fenômenos que se caracterizam como fontes de conflito e servem como base para identificá-los, tanto em situações de conflitos interpessoais ¹, quanto intrapessoais ². Sobre a identificação propriamente dita, de tais conjunturas, Hardingham (2000) considera que em diversos casos

¹Conflito Interpessoal: ocorre entre as pessoas, quando uma ou mais pessoas possuem valores, crenças e metas diferentes.

²Conflito Intrapessoal: ocorre no âmbito individual, envolvendo valores ou desejos contraditórios.

torna-se difícil reconhecê-las e que, apenas uma análise do comportamento de cada indivíduo revelaria a fonte de uma situação conflituosa.

No entanto, quando se trata do conflito grupal, Hardingham (2000), descreve que existem fatores determinantes para o bom desempenho da equipe e que, conseqüentemente minimizam os conflitos. Entre eles, está o entendimento de que o comportamento é um somatório de fatores, que envolve os medos que uma pessoa possui, as emoções vivenciadas, suas experiências adquiridas no decorrer da vida, suas crenças, suas preocupações e a sua autoestima, a partir de tal perspectiva a autora apresenta uma série de quesitos que sustentam a realização de uma avaliação de equipe *in loco*, quando identificada uma situação de conflito, cuja disposição está no Quadro 4.

Quadro 4 – Identificadores do Conflito na Equipe

Aspectos	Definições
Produtividade	Baseia-se se a equipe está realizando o trabalho em quantidade e em tempo satisfatório.
Empatia	Analisa se os integrantes praticam empatia perante os outros.
Regras e objetivos	Refere-se ao fato da direção que os indivíduos estão seguindo, sabem o que esperar e como alcançar metas.
Flexibilidade	Representa o fato de os integrantes da equipe terem aptidão para variadas funções
Objetividade	Trata-se sobre se os participantes conseguem dar sua opinião sobre determinado assunto.
Reconhecimento	Fala sobre a existência de admiração por parte dos integrantes da equipe.
Moral	O desejo dos indivíduos em participar da equipe.

Fonte: elaborado pela autora com base em Hardingham (2000)

No Quadro 4 estão relacionados os identificadores de conflitos na equipe, nos quais são observados os parâmetros de comportamento dentro da equipe. Esses parâmetros ajudam na identificação das fontes de conflito de acordo com seu desempenho (HARDINGHAM, 2000).

Ainda sobre a identificação de conflitos dentro da equipe, Nascimento e Simões (2011, p.587) explicam que “Como a principal característica das organizações é unir pessoas diferentes, com experiências, personalidades e objetivos diversos, em torno de um objetivo comum, é bastante natural que surjam conflitos de diferentes origens, tipos e magnitudes.” Acredita-se que identificados os níveis e as fontes de conflitos tem-se elementos basilares para o início de ações que visem ao gerenciamento do conflito dentro das organizações e, dessa maneira, na próxima subseção são destacadas formas de gerenciar o conflito.

2.4 FORMAS DE GERENCIAR O CONFLITO

A literatura apresenta duas formas de gerenciar conflitos a tradicional ou judicial e a extrajudicial (processos administrativos). O método tradicional ou forma judicial, segundo Costa (2004) é um processo que acontece em juizados cíveis no qual é dividido em duas partes: uma etapa de conciliação e uma etapa jurisdicional. Na primeira, de acordo com o autor, é gratuita e pode ser exercida por qualquer pessoa que tenha uma qualificação mínima, a intenção é chegar a um acordo entre as partes. Sendo frustradas as tentativas de acordo, na segunda etapa o processo vai a um juiz, para que ele tome a decisão a ser imposta às partes (COSTA, 2004).

No que se refere ao método extrajudicial tem-se que são decisões organizacionais que envolvem mais de duas partes, geralmente grupos, os quais são interativos, competitivos e com rotatividade de pessoas (BATAGLIA, 2006). Nesta prática os gestores resolvem os conflitos por si mesmos e este é um método que pode representar preferências opostas entre os envolvidos ou preferências similares e, desta forma, fomentar simultaneamente a competição e a cooperação.

Dentre as diversas formas de gerenciamento de conflitos, este estudo, opta por seguir a linha de utilizar situações opostas para o fomento de ações positivas no ambiente organizacional, no entanto é preciso demonstrar, mesmo que de forma geral, maneiras teorizadas das ações tradicionais (administrativas). Para tanto, optou-se pela associação dos estudos de Nascimento e Sayed (2002) e McIntyre (2007), os quais se julga, são complementares no que tange as ações dos gestores para gerenciar conflitos:

Quadro 5 – Formas de Gerenciar o Conflito

Formas	Níveis de comprometimento	Descrição
Evitação/ Evitamento	Uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros	É quando se tenta evitar o conflito, chega-se a negar a sua existência e até mesmo retirar-se da situação ameaçadora.
Acomodação	Uma baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros	Tende a apaziguar a situação, chega a colocar os interesses das outras pessoas acima dos seus, tenta focalizar o esforço na resolução do problema.
Dominação/ Competição	Uma alta preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros.	Busca satisfação dos interesses independentemente do impacto que isso possa causar na outra parte envolvida, é autoritário e competitivo. Defende seu direito e deixa a outra parte aceitar a culpa pelos problemas.
Colaboração/ Concessão	Uma preocupação média consigo próprio e com os outros	É um estilo intermediário onde as partes cedem para perder em algumas coisas e ganhar em outras. Busca um resultado benéfico para todos e tenta reduzir as diferenças.
Integração/ Compromisso	Uma alta preocupação com os outros e consigo próprio	Implica na colaboração entre as partes, troca informações de maneira honesta e distribui os resultados entre ambas as partes.

Fonte: da autora baseada em McIntyre (2007) e Nascimento e Sayed (2002)

Diante do exposto no Quadro 5, observa-se que as formas de lidar com o conflito são complexas e envolvem uma série de desafios por parte dos gestores. Assim, crê-se oportuno expor algumas ações, que podem facilitar o gerenciamento de uma conjuntura conflituosa, as quais foram identificadas por Nascimento e Sayed (2002) são elas: a) criar um ambiente afetivo; b) esclarecer as sensações; c) evidenciar as necessidades individuais e compartilhadas; d) construir uma autoridade positiva e partilhada; e) olhar para o futuro e aprender com o passado; f) gerar opções de ganhos bilaterais; g) desenvolver os passos para uma ação eficaz e h) determinar acordos com benefícios recíprocos.

Alinha-se ao exposto o papel do gestor organizacional, visto que seu desempenho diante do conflito pode tornar a situação funcional ou disfuncional. (NASCIMENTO; SIMÕES 2011). O conflito funcional resulta quando os interesses da organização são deferidos como resultado da disputa ou desacordo (FERREIRA, 2017). Segundo o autor ele proporciona melhores desempenhos por meio de: aumento da motivação, habilidades em resolver problemas, criatividade e mudança construtiva. Já sobre o disfuncional, Ferreira (2017) explica que ocorre quando a disputa ou desacordo prejudica a organização, em sua maioria, é destrutivo, consome tempo e coloca o bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa.

Ainda em relação à gestão de conflitos é papel do administrador que mescla sua formação com sua personalidade e experiência administrativa para compreender as necessidades especiais de uma organização garantindo que as leis sejam obedecidas e as ordens sejam seguidas (MARQUES; OLIVEIRA; SILVA JUNIOR, 2007).

Relacionado ao gestor Davel e Vergara (2005) afirmam que o gestor deve acreditar na sabedoria natural das pessoas e dos processos, deixando fluir o fluxo das relações, evitando controlá-los. Destacam ainda que ser gestor exige entendimento de quando agir e quando não agir (DAVEL; VERGARA, 2005). Na sequência, no sentido de fundamentar o auxílio prestado por uma secretária em formação no levantamento de elementos para a gestão de conflitos no ambiente de estudo, é posta teoria sobre o alinhamento entre esse profissional e a competência para gestão do fenômeno.

2.6 O SECRETARIADO E A GESTÃO DE CONFLITOS

No que tange ao secretário executivo, os conflitos são mais perceptíveis no âmbito organizacional (COSTA; DURANTE, 2015). As autoras explicam que devido ao contato direto do profissional com fornecedores, clientes, diretores, colegas que têm conhecimentos, experiências, necessidades, valores e informações distintas, o ambiente torna-se propício para o afloramento do conflito.

Dentre as atividades cotidianas dos secretários, nas organizações, têm-se, segundo Klaus e Bíscoli (2012), gerenciamento de informações, fornecimentos, programação, gerência, diplomacia em relação aos funcionários, percepção e administração de conflitos, treinamentos, bem como ações para obtenção de resultados. Visto que este último está ligado diretamente ao trato com os demais colaboradores, o secretário executivo moderno necessita desenvolver habilidades como discrição, sigilo, respeito, capacidade de relacionamento multicultural, aptidão para resolução de problemas e talento para gerenciar divergências (FARIAS, 2011).

Farias (2011) argumenta também que a comunicação deve ser a habilidade mais exigida de um profissional que exerce o cargo de gerência ou liderança, pois os conflitos surgem, em grande parte, por falha na comunicação. Assim, para a autora, o profissional de secretariado tem entre suas funções, alinhado a questão da comunicação, o papel de estabelecer elos entre os clientes, estimular um ambiente onde a reflexão e a aceitação das diferenças sejam primordiais e ser ele mesmo exemplo dessas ações.

Nessa direção, Costa e Durante (2015) comentam sobre a necessidade de um diálogo aberto, no qual as partes envolvidas são ouvidas de forma igualitária com a intenção de

formar uma opinião e assim chegar a uma resolução para o conflito. Ainda segundo as autoras, uma postura discreta e imparcial, direciona a ação para o objetivo da organização reforçando a sua conduta e procedimento perante os envolvidos.

Em termos mais específicos sobre a gestão de conflitos, observa-se que as características ora postas são compatíveis com aquelas de um mediador, fato que pode atribuir ao secretário uma outra função no ambiente organizacional. Essa situação é discutida por Moreira e Olivo (2012), quando concluem que o profissional de secretariado está apto a atuar como um mediador de conflitos. O Quadro 6 apresenta as características básicas de um mediador e como o secretário se adapta a elas.

Quadro 6 – Quadro comparativo das características do perfil do mediador/secretário executivo

Características	Mediador	Secretário Executivo
Idade	Algumas questões ligadas à idade podem influenciar na escolha do mediador, são elas: identificação dos litigantes com o mediador, descontração, sintonia de linguagem (fator determinante em uma sessão de mediação, entretanto não depende apenas da faixa etária), vivência e experiência de relacionamento interpessoal.	A idade ideal, para administrar uma sessão de mediação, varia de acordo com cada tipo de situação. O profissional de Secretariado neste ponto tem as mesmas condições que qualquer outro profissional.
Formação superior	Garantia de que o mediador está mais capacitado para: interpretar com precisão a linguagem tanto falada, quanto escrita; elaborar metáforas e analogias, a fim de promover a melhor interpretação entre os interesses mediados, raciocinar abstratamente, analisar e promover a síntese das discussões e redigir acordos de forma apropriada.	O profissional de Secretariado só alcança tal <i>status</i> se tiver formação superior.
Competência interpessoal	É caracterizada pela maneira objetiva, segura, persistente e eficaz, pela qual o mediador administra a sessão de mediação.	É sem dúvida uma competência do profissional de secretariado. De acordo com a posição que ocupa dentro de uma organização o secretário executivo trabalha de forma objetiva, segura, persistente e eficaz.
Domínio da língua portuguesa	É indispensável uma vez que proporcionará ao mediador: a compreensão da linguagem, rapidez na leitura e compreensão de documentos, competência para redigir acordos, facilidade para expor suas opiniões e criar distinção em relação do seu papel.	O conhecimento da linguagem padrão é indispensável para exercer a função. O secretário executivo redige documentos, revisa-os e atende aos clientes tanto internos quanto externos. É imprescindível que ele saiba se comunicar de forma adequada.
Conhecimentos mínimos de direito	É conveniente, mas não totalmente obrigatório.	Os cursos de graduação em Secretariado Executivo, de diversas instituições de ensino superior, contam com pelo menos uma disciplina de direito em seus currículos.

Conhecimento e competências a respeito de mediação e suas técnicas	Domínio do conceito de mediação, identificação da aplicabilidade da mediação, compreender o papel do mediador, estar ciente de suas responsabilidades, habilidades de comunicação interpessoal, domínio de técnicas de condução de reuniões, criatividade para gerar opções, ser capaz de tomar decisões e elaborar acordos.	Todo e qualquer profissional que intenciona trabalhar com mediação de conflitos, terá de se especializar nos estudos sobre o tema. Certamente o profissional de secretariado executivo é ciente de suas responsabilidades, tem habilidades de comunicação interpessoal e domínio de técnicas de condução de reuniões, é criativo, é capaz de tomar decisões e elaborar acordos.
Sintonia cultural	Estar em sintonia com a realidade dos mediandos, ou seja, entender todo o contexto que os envolve.	O secretário executivo está sempre em sintonia com o ambiente em que está inserido e também com todos aqueles ligados as atividades da organização.
Imagem pública	O mediador deve ter conduta pautada na ética profissional, a fim de dar credibilidade ao seu papel.	O secretário tem plena noção de conduta, principalmente no que diz respeito à ética profissional.
Resistência física	Diz respeito à saúde física e psíquica. O mediador deve preservar a sua capacidade de concentração, a fim de não prejudicar o andamento da sessão.	O profissional de secretariado executivo está sempre atento ao que diz respeito a sua saúde física e psíquica. A capacidade de concentração é importantíssima, uma vez que é ele o responsável pela interface entre os dirigentes, equipe de trabalho e clientes.
Resistência ao estresse emocional	É essencial para o sucesso de uma sessão de mediação, que o mediador mantenha o autocontrole, estressar-se não contribuirá em nada.	O secretário executivo convive com situações de estresse emocional. É ele o organizador e harmonizador do ambiente de trabalho. Sendo assim sabe como manter o autocontrole.
Paciência	Em algumas sessões serão demasiadas as queixas e comportamentos inadequados. O mediador, por mais ilógicos, preconceituosos, intolerantes e imediatistas que sejam os mediandos, deve manter postura adequada comportar-se de acordo com seu papel.	Uma das características primordiais do profissional de secretariado. Ele é o responsável por maximizar e otimizar tanto o tempo de seu superior quanto o seu próprio. Dessa forma não adianta “atropelar” o trabalho, pois a possibilidade de erros será maior. O secretário executivo é também aquele que irá ouvir as mais variadas “queixas” tanto de superiores quanto dos demais colaboradores.
Autoconfiança	O mediador autoconfiante desperta a confiança nos mediandos, fator essencial para o sucesso da mediação. O mediador autoconfiante: <ul style="list-style-type: none"> - Incentiva a participação e se mantém aberto ao diálogo; - não se refugia nos termos técnicos; - mantém o olhar firme, a fala pausada e direta; - estimula o questionamento; - demonstra equilíbrio e ponderação; - combina ousadia com prudência; - exerce plenamente sua sensibilidade; - dispensa o recurso a regulamentos que apenas servem para ocultar a insegurança; - reconhece os próprios erros; - aperfeiçoa-se continuamente, porque não teme rever conceitos. 	O secretário executivo é considerado o fornecedor de subsídios para a tomada de decisões; para tanto é necessária autoconfiança em relação as suas atitudes.

Fonte: Moreira e Olivo (2012, p. 47).

De acordo com exposto no Quadro 6, constata-se que o secretário executivo pode intermediar o líder nas relações entre ele e os ambientes externos e internos, visto que possui conhecimentos pluridisciplinares, é empreendedor, um organizador, assume responsabilidades com iniciativa, é criativo e possui habilidades para solucionar problemas (MOREIRA;OLIVO, 2012).

Observa-se diante de todo o exposto, que o conflito é um fenômeno paradoxal, visto que ao mesmo tempo em que se caracteriza como algo negativo, é também necessário para a evolução. Evidenciou-se também, que são diversas as causas dos conflitos e que “O indivíduo que pretende solucionar alguma situação de oposição deve obter muitas informações sobre o conflito, verificando até onde se quer chegar com a sua gestão [...]” (COSTA; DURANTE, 2015 p.26). E, ainda, que o profissional de secretariado está apto a atuar na gestão de conflitos, visto estudos teórico/empíricos que comprovam ser essa uma competência secretarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo e baseia-se no disposto por Almeida (2011), que diz tratar-se de um conjunto de procedimentos utilizados em pesquisas, cuja finalidade é conferir-lhes confiabilidade e precisão científica.

Nessa direção, esse estudo tem bases dedutivas, que de acordo com o entendimento tradicional é o método que parte do geral para o particular, a partir de princípios considerados verdadeiros, no qual se prevê a ocorrência dos fatos por meio da lógica (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, observadas frequentes divergências envolvendo a equipe de uma clínica médica, buscou-se por meio da teoria da gestão de conflitos, associada ao conhecimento adquirido durante a formação secretarial para esse tipo de gestão, conhecer os níveis, as fontes e a forma de gestão do conflito em tal ambiente.

De análise qualitativa, método com o qual o pesquisador aprofunda-se no entendimento das questões do seu objeto, ações dos sujeitos, grupos e organizações em seu ambiente, interpretando-os segundo os envolvidos na questão foco, não se preocupando com os números (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006), este estudo traz à tona ações dos atores sociais envolvidos, as quais são interpretadas, em algum momento, como contrárias por um ou mais sujeitos do grupo. A intenção então é conhecer quais são essas ações e em que níveis acontecem. O estudo é de natureza aplicada, que segundo Vergara (1991) significa que está motivada a resolver problemas concretos. Da mesma forma, esta pesquisa visa auxiliar no

entendimento das situações conflituosas em um determinado local e, conseqüentemente, na adoção de uma política para a gestão dessas conjunturas.

De caráter descritivo que, segundo Vergara (2007), é quando expõe características de um determinado grupo ou evento. Não explica os eventos que descreve, mas auxilia neste entendimento. Este estudo, realizado em uma clínica médica, descreve as características da equipe como idade, formação e gênero como também, os níveis e as fonte de conflito e ainda, a visão que os sujeitos têm sobre a gestão das divergências no ambiente.

No que se refere à estratégia trata-se de um estudo de campo, que de acordo com Gil (2002 p.11) estuda “[...] um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes. Dessa forma, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que interrogação”. Nessa direção, este estudo focaliza uma equipe que atua em uma clínica médica na grande Florianópolis e foi realizado no período de janeiro de 2017 a dezembro de 2017. Complementa o estudo de campo a utilização da observação participante que, segundo Serva e Jaime Junior (1995), acontece quando os observadores e observados encontram-se em uma relação direta, onde a coleta de dados se dá no próprio ambiente organizacional em que os indivíduos interagem no estudo. A pesquisadora, por estagiar na empresa, teve a oportunidade de colocar em prática tal estratégia.

Em termo de técnicas de coleta de dados, além daqueles provindos da observação participante, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a documental, visto que se fez uso, ao mesmo tempo, de fontes como livros, dissertações, artigos científicos e documentos legais para a construção do arcabouço teórico deste estudo, concordando com o posto por Gil (2002 p. 5):

[...] enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas, sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Há, de um lado os documentos “de primeira mão” que não receberam nenhum tratamento analítico” [...] de outro lado, há os documentos que já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Fez-se ainda um levantamento de campo realizado por meio da aplicação de um questionário virtual. Segundo Prodonov e Freitas (2013), o questionário é quando os envolvidos são interrogados acerca de um problema (PRODANOV; FREITAS, 2013). Neste caso o instrumento foi enviado por meio eletrônico.

O critério de escolha dos sujeitos participantes foi o de que todos os colaboradores, exceto a direção da organização, participassem. No entanto, o responsável pela conservação e

limpeza da clínica foi excluído, devido ao fato de ser uma pesquisa virtual e o indivíduo não se sentir apto a responder. Assim, foram encaminhados 23 questionários para um total de 24 colaboradores, dos quais 20 foram respondidos.

Ainda sobre o questionário, foram elaboradas nove questões de múltipla escolha sendo que as quatro primeiras visavam caracterizar os sujeitos da pesquisa e versaram sobre questões de gênero, idade, escolaridade e posição dentro da organização. Observa-se que tais elementos têm influência sobre a questão dos conflitos. No segundo bloco, as questões tinham a intenção de conhecer o posicionamento dos sujeitos sobre situações conflituosas propriamente ditas.

Quanto à análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva que, de acordo com Morais (2005, p.8), envolve “um conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir o conjunto de dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos”. Neste estudo, a análise se faz presente na decodificação e interpretação dos dados obtidos por intermédio da pesquisa de campo aplicada aos colaboradores da clínica médica. Os resultados da pesquisa são apresentados e analisados na seção que segue.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

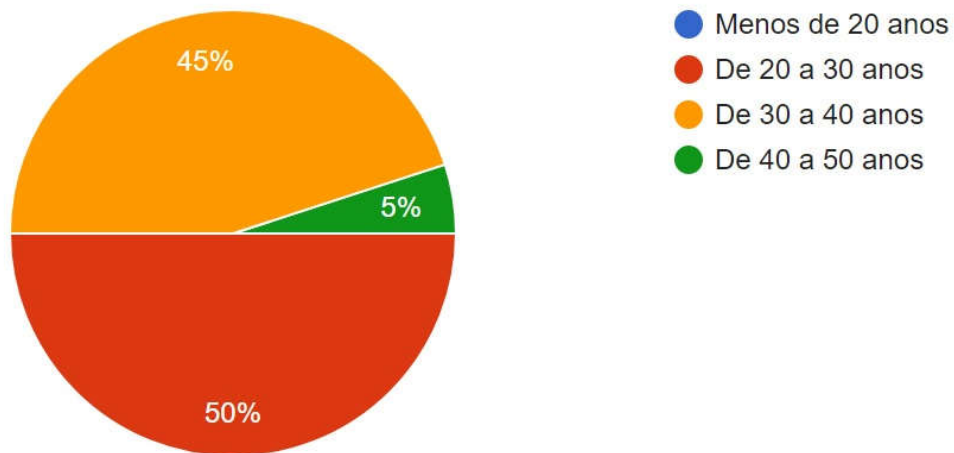
Antes da análise efetiva dos dados coletados, considera-se importante uma breve apresentação do ambiente em que este estudo foi desenvolvido. Assim, trata-se de uma clínica médica localizada na grande Florianópolis, que tem como missão, “Contribuir com a saúde e bem-estar ao maior número de pessoas” (ISHIMINE, 2017, m.p).

O quadro de funcionários da clínica totaliza 24 funcionários, agrupados em quatro categorias: recepcionistas, telefonistas, setor administrativo e conservação e limpeza. Existem ainda, algumas subdivisões dentro do setor administrativo e no setor de recepção, quais sejam: gerente de recursos humanos, auxiliar de tecnologia da informação e gerência, associados ao primeiro e supervisão de recepção no que se refere ao segundo. Destaca-se que o quadro médico é formado por 47 profissionais autônomos, que trabalham no sistema de locação de salas.

Relembra-se que foram enviados 23 questionários (setores administrativo e de recepção), excluindo-se o profissional da limpeza, desses, três não responderam, dois por motivo de estarem em período de férias e outro porque preferiu não responder. Assim, obteve-se resposta de 20 sujeitos, número que se considera significativo para esta pesquisa, visto que representa 87% do total.

Dessa maneira, na sequência, são apresentados e discutidos os dados coletados, por meio do instrumento aplicado. Conforme já posto, os primeiros questionamentos dizem respeito à caracterização dos sujeitos. Assim, a primeira pergunta indagou sobre a idade do sujeito. O Gráfico 1, representa o resultado obtido.

Gráfico 1 - Faixa etária dos sujeitos

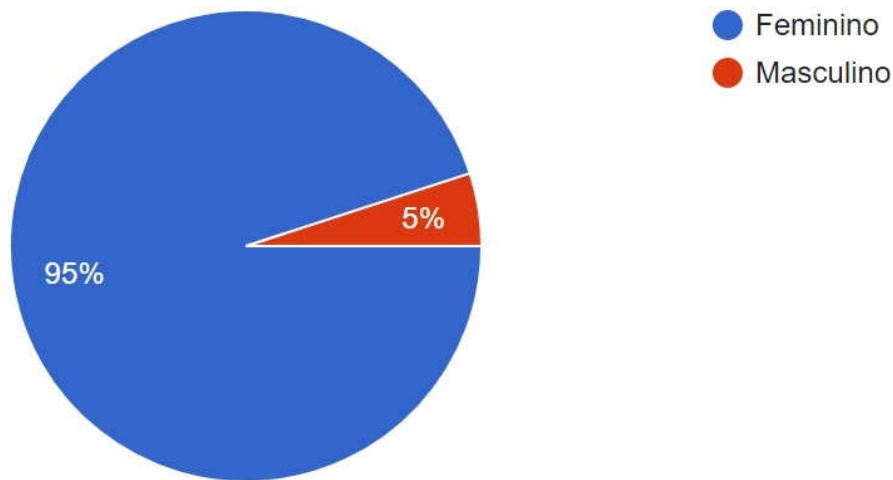


Fonte: Pesquisa da autora (2017)

De acordo com o Gráfico 1, 50% (10) do quadro funcional da clínica é formado por indivíduos jovens, entre 20 e 30 anos, 45% (9) estão entre 30 e 40 anos e 5% (1) entre 40 e 50 anos. Rosen (2009) explica que a soma das vivências de cada pessoa influencia em suas pressuposições sobre como o mundo deve funcionar e sobre o que esperar dos outros. Nascimento e Sayed (2002) e Rosen (2009) explicam que a inexperiência de vida pode influenciar para o aumento das fontes de conflito.

A segunda questão buscou conhecer o gênero predominante no ambiente organizacional. O Gráfico 2 traz essa representação.

Gráfico 2 - Gênero dos sujeitos

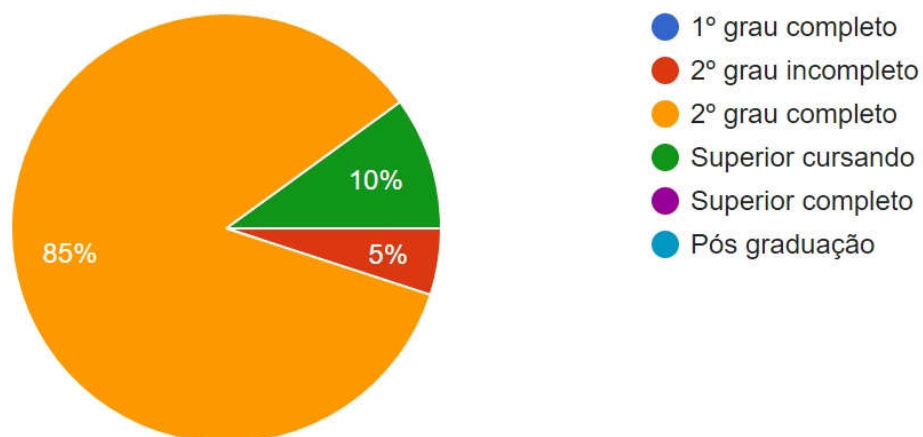


Fonte: Pesquisa da autora (2017)

De acordo com o Gráfico 2, 95% (19) do quadro funcional da clínica são do sexo feminino e apenas 5% (1) são do sexo masculino. Desta forma, uma equipe com maioria feminina tende a ser mais conflituosa do que uma equipe formada em sua maioria por homens.

Na terceira questão foi questionado o grau de escolaridade dos sujeitos. As respostas estão representadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos sujeitos



Fonte: Pesquisa da autora (2017)

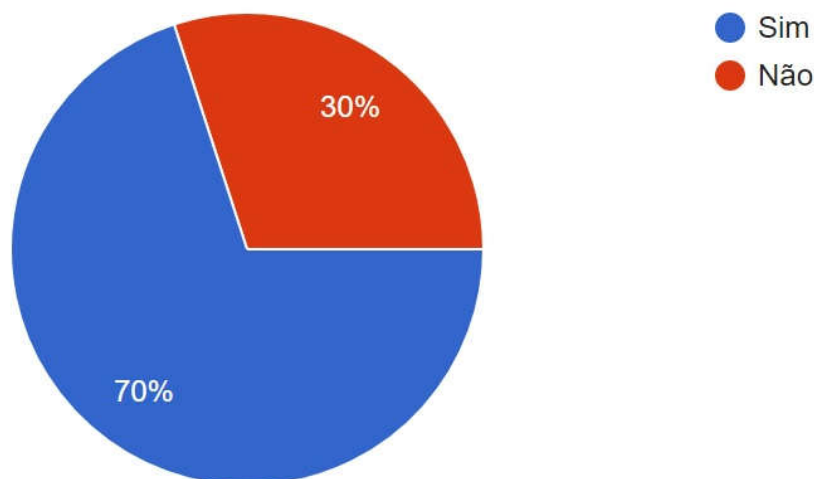
Observa-se diante dos resultados do Gráfico 3 que a maioria dos sujeitos 85% (17) possui segundo grau completo. Dos restantes, 10% (2) estão em processo de formação

superior e 5% (1) não concluiu o segundo grau. Sobre esse aspecto vale destacar o dito por Rosen (2009), quando pondera sobre a formação cultural e as experiências educacionais como fatores determinantes para originar fontes de conflitos.

Na quarta questão buscou-se identificara função de cada sujeito no ambiente organizacional. Os resultados revelaram que o maior número de funcionários está localizado na recepção da empresa totalizando 11(onze) indivíduos. Segue-se a isso, em segundo lugar, o setor telefônico, com 4 (quatro) telefonistas. Logo, tem-se um quadro com número menor de colaboradores o setor financeiro, totalizando 3 (três) indivíduos e o grupo do setor de ultrassonografia, com 2 (dois) funcionários.

A quinta pergunta começa a explorar a questão do conflito e indaga sobre a percepção do conflito pelos sujeitos. O Gráfico 4 ilustra esta situação.

Gráfico 4- Visão dos sujeitos sobre a existência de conflitos



Fonte: Pesquisa da autora (2017)

O Gráfico 4 indica que 70% (14) dos sujeitos identificam situações conflituosas no ambiente organizacional, enquanto 30% (6) não identificam. É importante dizer que o parâmetro para análise seria o conceito de Nascimento e Sayed (2002, p. 48) “[...] um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou frustrará os seus interesses”.

Na sequência, a questão 6 buscou compreender o entendimento dos sujeitos sobre o conflito, ou seja, se para eles o fenômeno tem caráter: a) neutro - fazem parte da natureza

humana e assim sendo, são inevitáveis; b) negativo, desequilibram o ambiente e precisam ser evitados ou c) positivo, promovem a criatividade e a não estagnação. O Gráfico 5 representa o resultado obtido.

Gráfico 5- Visão dos sujeitos da pesquisa sobre uma situação conflitante



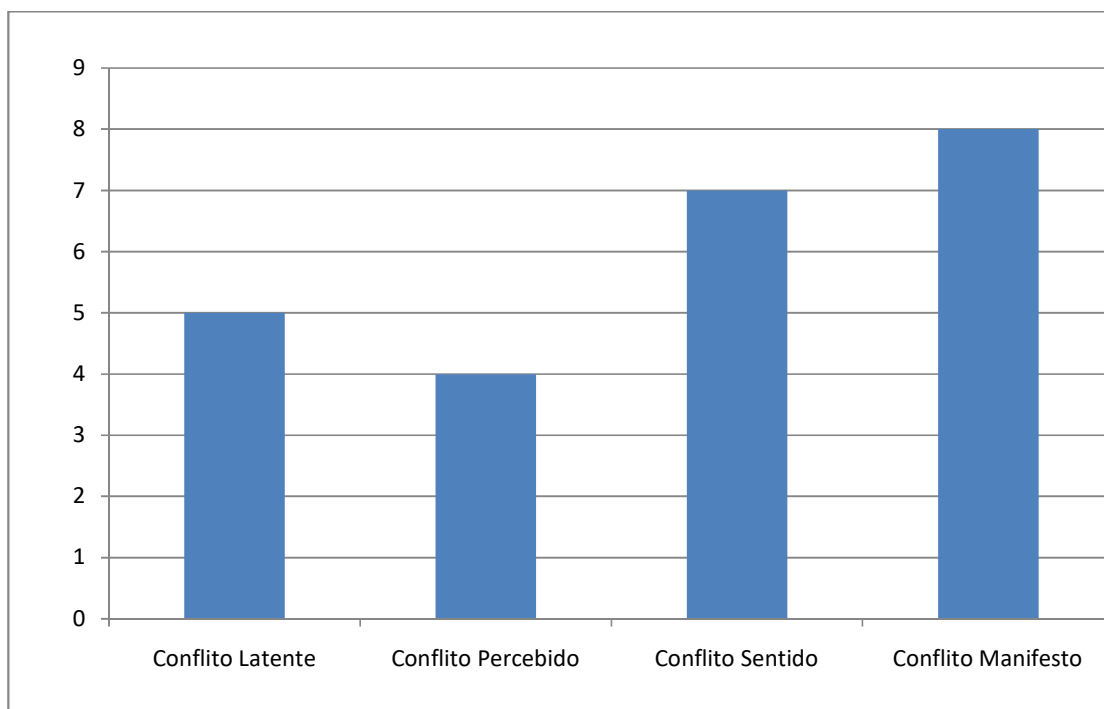
Fonte: pesquisa da autora (2017)

O resultado evidenciou que 38,9% (7) dos sujeitos percebem uma situação conflituosa como sendo ruim e que deve ser evitada. Tal entendimento concorda com Nascimento e Simões (2011) que durante muitos anos o conflito era considerado um elemento prejudicial ao ambiente organizacional, visto que altera a dinâmica do ambiente de trabalho, geram sentimentos de instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança entre os indivíduos ou grupos.

Outros 33,3% (6) sujeitos consideraram o conflito como neutro, ou seja, é um fenômeno natural à natureza humana, ajustando-se ao dito por Moreira (2012), quando expôs que o conflito sempre existiu e sempre existirá por ser inerente a vida humana, uma vez que cada ser humano possui vontades próprias. Por último, tem-se o resultado de 27,8% (5) dos respondentes que compreendem o conflito como algo positivo, entendimento que vai ao do teorizado por McIntyre (2007) que entende que o conflito não pode ser assimilado apenas como algo negativo, uma vez que, algum tipo de contradição é irrefutavelmente necessário para o êxito do grupo ou organização.

O sétimo questionamento solicitou que os sujeitos enumerassem de 1 a 4, sendo um (1) para mais e quatro (4) para menos, a percepção que tinham sobre cada um dos níveis de conflitos vivenciados no ambiente organizacional. Os resultados estão materializados no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Níveis de conflito interpessoais



Fonte: Pesquisa da autora (2017)

Os níveis de conflito foram dispostos de acordo com estudos de Nascimento e Sayed (2002) e, embora os sujeitos tenham considerado os mesmos valores para diferentes níveis, os dados revelaram que:

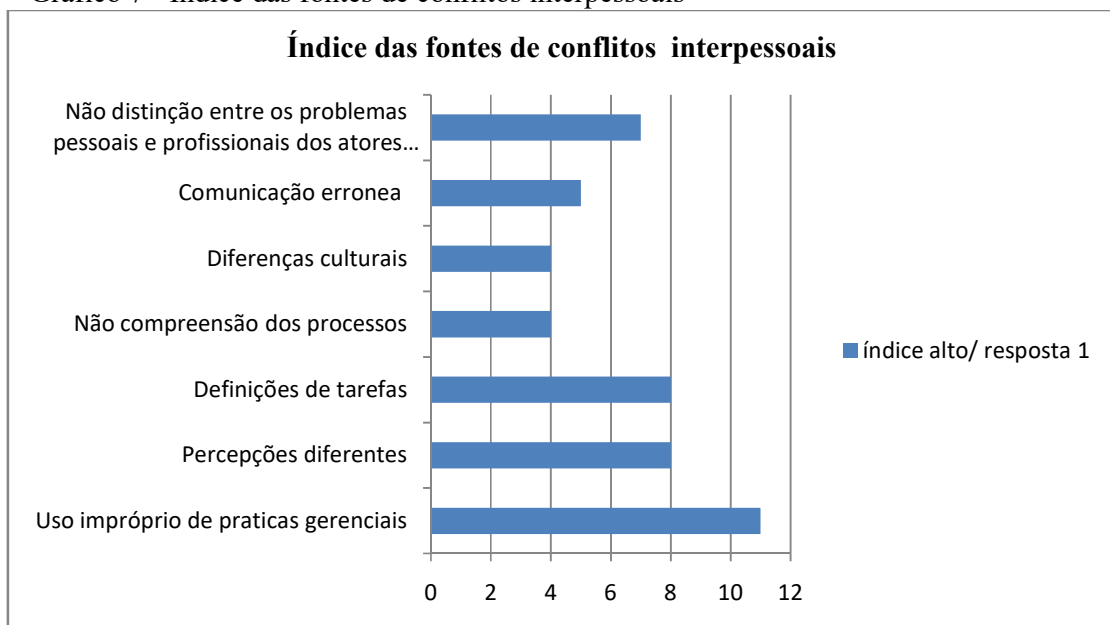
- a) O conflito manifesto, aquele que já atingiu as partes e também é percebido por terceiros podendo interferir na dinâmica da organização foi o mais apontado dentre os conflitos interpessoais com 47,05% (8) dos sujeitos;
- b) O conflito sentido: quando as partes já foram atingidas e o momento que as emoções são apresentadas de forma consciente é o segundo mais elencado com 41,17% (7) sujeitos.
- c) No nível dois e três estão os conflitos sentido e percebido o que significa que os sujeitos percebem o conflito e que as emoções já estão apresentadas de forma consciente, apontado por 41,17% (7) e 47,05% (8) dos sujeitos respectivamente.
- d) O conflito menos apontado foi o latente: aquele que não é declarado e que não há consciência sobre a sua existência pelas partes, foi declarado por 29,41% (5) sujeitos.

Destaca-se aqui que o conflito latente, com os índices mais baixos de percepção é o conflito que está oculto, no qual não se tem consciência sobre ele e, nesse sentido, observa-se que para lidar com os conflitos é necessário conhecê-los e saber qual a sua amplitude

(QUINN 2003). Já quando manifestos, a maior parte, de acordo com os dados, as divergências podem manifestar-se, de acordo com Nascimento e Sayed (2002), por meio de discussões, debates, façanhas, imagens fixas, *loss of face*, estratégias, falta de humanidade, ataques de nervos e ataques generalizados. Lembra-se que Moreira e Olivo (2012) apontaram que a identificação dos níveis de conflito em uma organização, possibilitam e facilitam a sua gestão.

O oitavo questionamento teve o intuito de identificar as fontes de conflito na organização em estudo. Observa-se que as fontes são teorizadas de diferentes formas e que, as categorias analíticas constituintes do instrumento de pesquisa foram estruturadas com base em Hardingham (2000), Nascimento e Sayed (2002), Fernandes Neto (2005) e Nascimento e Simões (2011). No Gráfico 7 têm-se os resultados obtidos.

Gráfico 7 - Índice das fontes de conflitos interpessoais



Fonte: pesquisa da autora (2017)

Conforme indica o Gráfico 7, o uso impróprio de práticas gerenciais foi entendido por 64,7 % (11) dos sujeitos como a principal fonte de conflitos na clínica. Para Fernandes Neto (2005) tal fenômeno é representativo, pois as práticas gerenciais devem estar alinhadas a cultura organizacional, considerando não somente a eficiência, mas também a eficácia na realização das tarefas, sem deixar de ponderar sobre o tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e seus desempenhos. Este resultado pode

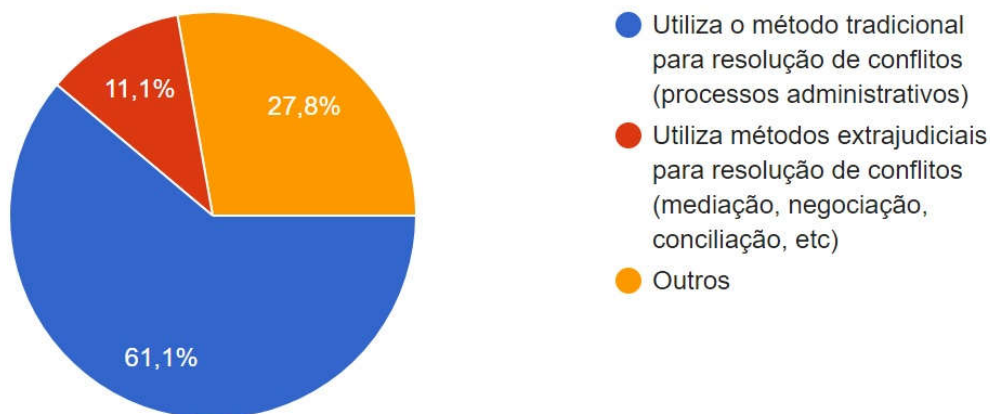
também estar associado ao posto por Hardingham (2000), quando explica que o gerente deve cogitar durante a prática, fatores como emoções vivenciadas e preocupações do sujeito.

Percepções diferentes é outra fonte de conflito indicada com um índice alto, 47,05% (8) dos sujeitos entendem que valores e entendimentos distintos (FERNANDES NETO, 2005) causam conflitos no ambiente em averiguação. Com mesmo índice aparece a não definição de tarefas, ou seja, a não clareza sobre quem faz o que ou a falta de definição de responsabilidades é fonte de conflito na clínica. Na sequência está a não distinção entre os problemas pessoais e profissionais com 41,17% (7) indicações. Nesse caso, Nascimento e Sayed (2002) lembram que objetivos pessoais não atingidos, expectativas não atendidas, emoções não expressas ou inadequadas e a manipulação por parte de outros indivíduos, são causas relevantes de conflitos.

A comunicação errônea, inclusive uma consequência da não distinção entre problemas pessoais e profissionais, conforme apontaram Nascimento e Sayed (2002) é também fonte de conflito indicada por 29,41% (5) sujeitos. Não compreensão dos processos com 23,52% (4) sujeitos pode ser considerada uma fonte de baixo índice de percepção. A compreensão, neste caso é de que as regras e objetivos são bem compreendidos, pelos sujeitos na organização (HARDINGHAM, 2000). As diferenças culturais atingiram a mesma porcentagem, 23,52% (4) dos sujeitos entenderam que sujeitos com culturas diversas se valem de seus próprios parâmetros para atuarem em um ambiente, cujos padrões culturais são distintos dos seus (FERNANDES NETO, 2005).

Por fim, pretendeu-se conhecer a forma de gestão de conflitos aplicada na organização, apesar de a clínica não possuir uma política estabelecida sobre a gestão de conflitos, buscou-se entender como os sujeitos compreendiam a resolução/administração dos conflitos no ambiente organizacional. Assim, indagou-se os métodos de gestão de conflitos, dentre os quais deveriam ser assinaladas as opções: método tradicional, métodos extrajudiciais ou outros, que ocasionalmente foram concebidos no ambiente organizacional. O Gráfico 8 ilustra os resultados encontrados.

Gráfico 8 - Métodos utilizados na gestão de conflitos interpessoais na organização



Fonte: Pesquisa da autora (2017)

Identifica-se a partir do Gráfico 8 que a percepção majoritária é a da utilização do método tradicional, visto que 61,1% (11) sujeitos apontaram como principal método de gestão de conflitos. Outros 27,8% (5) consideraram que a organização faz uso de ferramentas extrajudiciais, embora haja pouca notoriedade sobre os casos em que são aplicadas. 11,1% (2) dos sujeitos, manifestaram não identificar nenhum tipo de método.

Sobre os métodos de gestão de conflitos confirmou-se a não existência de políticas de gestão de conflitos na organização, já que o método extrajudicial seria uma das consequências de implementação. Crê-se que os que disseram existir conseguiram resolver alguma contrariedade por meio da negociação ou mediação, porém por iniciativa própria, sem respaldo regulador institucional. Na seção que segue, são apresentados os resultados do estudo.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

No decorrer da pesquisa, a triangulação entre a teoria e os dados colhidos por meio da observação participante e questionário, permitiram o alcance de conclusões sobre os conflitos no ambiente organizacional em estudo. Desse modo, foi possível identificar que a equipe é formada por indivíduos jovens (Gráfico 1), elemento que segundo a teoria indica uma maior tendência para o conflito. Pode-se dizer que os maiores índices de conflitos surgem dos indivíduos mais jovens e que os mais velhos têm maior inclinação para negociar e manter a calma durante as situações conflituosas (DA MOTTA, 1999).

O mesmo pode-se dizer em relação ao sexo predominantemente feminino (Gráfico 2) dentro da organização, que segundo (MCINTYRE, 2007) tende a ser mais conflituoso do que se o número entre homens e mulheres fosse equiparado.

Em relação à escolaridade, notou-se que a maioria dos sujeitos (Gráfico 3) encontra-se em uma mesma linha educacional/cultural. Contudo durante a observação participante compreendeu-se que no ambiente formam-se “grupos” setoriais, que tendem a defender suas causas. Ou seja, a questão de escolaridade não é tão forte, quanto à identificação grupal.

Os dados resultantes das primeiras perguntas do questionário trouxeram indícios, a partir da caracterização dos sujeitos, da presença de conflitos na organização, no entanto, a confirmação é dada pela quinta questão, (Gráfico 5) cujo resultado indica que 70% dos sujeitos entendem que são vivenciadas situações conflituosas na clínica. Ficou evidenciado, também, que os conflitos são compreendidos como conjunturas negativas, já que a maioria dos sujeitos o considera dessa forma. Durante a observação participante, compreendeu-se que tal posicionamento se deve, principalmente, pela falta de uma posição da direção da clínica sobre o gerenciamento de conflitos, assim, a tendência é a evitação ou a negação do fenômeno.

Outra evidencia promovida pela pesquisa foi a de que os níveis de conflito prevalentes na clínica são o sentido e o manifesto. Em outras palavras, as situações de conflitos já chegaram a um nível em que os sujeitos percebem a existência do fenômeno. Durante a observação participante foi possível identificar que em diversos momentos chega à hostilidade entre os envolvidos, o que gera tensão entre os grupos e como consequência, prejuízos para a organização.

No que se refere às fontes de conflito o uso impróprio das práticas gerenciais foi o mais citado pelos respondentes. Durante a formação secretarial compreendeu-se, em termos

teóricos, que as práticas gerenciais servem, entre outras coisas, para fortalecer a convivência entre os membros da equipe e assim, garantir a efetividade na realização das atividades. No entanto, durante a observação participante percebeu-se uma lacuna nesse sentido, pois em muitas ocasiões notou-se que o gerente tem atitude omissa, inclusive delegando a terceiros ações que fazem parte de seu rol de atividades ou do seu papel como administrador. Ou seja, embora seja velado, o sentimento da equipe é que divergências acontecem como consequência de uma lacuna deixada pelo gestor (MARQUES; OLIVEIRA; SILVA JUNIOR, 2007).

Acredita-se que a segunda fonte seja uma consequência da primeira, visto que se observou que os sujeitos se sentem insatisfeitos com a distribuição desigual das tarefas, fato que, deveria ser devidamente gerenciado. De acordo com relatos dos sujeitos, durante a observação participante, compreendeu-se que com o decorrer do tempo, tal situação causou desmotivação, insatisfação, descomprometimento e até mesmo, o sentimento de desvalorização.

A não distinção entre os problemas pessoais e profissionais é outra fonte de conflito presente no ambiente em estudo. Na observação participante identificou-se que a questão de escolaridade/cultural tem efeitos significativos sobre essa fonte. Pareceu para os sujeitos ser natural a formação de alianças caracterizadas pela pessoalidade, isto é, que se identificam mais pelas necessidades e desejos individuais do que aqueles profissionais. Observou-se também que se por algum motivo o vínculo se desfaz, surge o conflito.

Quanto ao método empregado na gestão de conflitos na clínica, o tradicional, neste caso processos administrativos, suplantou os demais métodos. Tal resultado vai ao encontro do já discutido sobre a falta de uma política para a gestão de conflitos, ou seja, se não há tendência para a administração das divergências, conseqüentemente, não há a utilização de métodos extrajudiciais. Talvez aqueles cinco sujeitos que responderam que é aplicado algum método que não o tradicional, ou não conhecem os métodos extrajudiciais ou passaram por alguma situação em que esses últimos foram utilizados informalmente ou até mesmo inconscientemente.

Vale destacar ainda que se observou um viés de informação durante a análise dos dados. Ou seja, no total foram 20 (vinte) sujeitos respondentes, desses 14 (quatorze) afirmaram haver conflitos no ambiente organizacional e 6 (seis) não evidenciaram tal fenômeno. Assim, se esses últimos não identificaram as situações conflituosas, não poderiam responder as questões sobre os níveis e as fontes de conflito. Dessa forma, acredita-se que

houve um viés de informação diferencial, cujo erro é apresentado pela diferenciação de um resultado em relação a outras variáveis do estudo.

Observa-se que este estudo buscou, a partir do auxílio de uma estagiária em secretariado, reunir elementos que embasem ações para a gestão de conflitos em uma determinada organização. Dessa maneira, julga-se importante retomar que o secretário executivo tem competência para gerir conflitos, conforme foi descrito no arcabouço teórico deste estudo. Importante dizer que no desenvolvimento deste estudo, principalmente, durante a observação participante, buscou-se levar para a prática o teorizado em sala de aula. Vale destacar que a pesquisa foi aplicada sem grandes dificuldades, visto a postura assumida pela estagiária no sentido de ética e responsabilidade, tanto naquilo que se refere às tarefas na clínica durante o estágio, quanto ao da pesquisa propriamente dita.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo constata-se que a gestão de conflitos no ambiente organizacional envolve diversos elementos, além de ser um tema complexo. Tal afirmativa vai de encontro ao posto por McIntyre (2007, p. 296), quando explica “Que o conflito existe no local de trabalho não é um fato desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade [...]”. E, nesse sentido, reflete-se sobre haver empresas que têm dificuldade em assumir que existem situações conflitantes em seu interior, fato que torna a gestão de conflitos uma prática distante.

Diante de tal constatação e, a partir do conhecimento adquirido durante a formação secretarial, esta pesquisadora e estagiária em uma organização do campo da saúde, identificou conjunturas conflituosas no ambiente e a não gestão dessas situações, fato que a fez questionar sobre quais elementos poderiam servir de subsídios para a direção da empresa em uma possível ação de gestão de conflitos internos.

A fim de responder ao questionamento foi traçado como objetivo deste estudo apresentar elementos que subsidiem a direção de uma clínica médica da grande Florianópolis na gestão de conflitos internos. A fim de alcançar o proposto, foram elaborados quatro objetivos específicos: i) conhecer a estrutura organizacional da empresa; ii) averiguar a percepção dos colaboradores da empresa sobre os níveis de conflito no ambiente organizacional; iii) identificar, a partir do entendimento dos colaboradores, quais são as fontes de conflitos interpessoais na clínica e iv) verificar a compreensão dos colaboradores sobre a forma de gerir conflitos na clínica em estudo.

Os objetivos específicos foram alcançados a partir da aplicação de uma metodologia que utilizou como estratégia o estudo de campo e a observação participante. A primeira possibilitou o aprofundamento do estudo em um ambiente específico e a segunda a coleta de dados de forma mais próxima aos sujeitos. A observação participante foi importante na descrição do ambiente e na percepção daquilo que era velado.

Os dados obtidos por meio de questionário foram igualmente essenciais, visto que revelaram o posicionamento mais conservador dos sujeitos em relação ao conflito, ou seja, de enxergá-lo como algo negativo, que deve ser evitado. Todavia, tal entendimento pode ser uma consequência de não haver formalização sobre a gestão de conflitos na organização.

Outra revelação procedente dos dados advindos do questionário foram aqueles relacionados aos níveis de conflitos. Na clínica, o manifesto e o sentido distinguiram-se dentre

as opiniões dos envolvidos na pesquisa. Este resultado constata, além da existência de conflitos no ambiente de estudo, que eles são exteriorizados, confirmando assim, aquilo que foi também, averiguado na observação participante sobre as frequentes divergências, envolvendo a equipe de colaboradores. Tal situação que se julga, não é saudável em um espaço em que os clientes são indivíduos com problemas de saúde.

No que diz respeito às fontes de conflitos foi possível identificar, por meio do questionário, que o uso impróprio das práticas gerenciais se destaca como principal fonte. E, nesse sentido há de se questionar se trata de uma opinião pessoal ou profissional, visto que a não distinção entre problemas pessoais e profissionais foi também citada como fonte de conflito. Ainda dentre as fontes se destacaram as diferentes percepções dos indivíduos e a não definição sobre a responsabilidade das tarefas (quem faz o que). As respostas sobre a gestão de conflitos na organização indicaram que a tradicional é a mais utilizada, fato que concorda com a não existência de ações para uma ação diferenciada, em que o conflito poderia ser trabalhado como forma a contribuir para com o desenvolvimento e, conseqüente, melhoria da organização.

Sobre as limitações da pesquisa a primeira foi o fato de que duas funcionárias estavam de férias, no período em que foi aplicado o questionário e outro optou por não responder, sendo assim, não foram respondidos todos os instrumentos enviados. Foi também um limitador a não clareza sobre a missão, a visão e os valores da clínica, elementos norteadores da estratégia de uma organização. Tal fato alinha-se a não definição também de uma gestão para os conflitos existentes no ambiente. O estudo também se limita por ser um caso específico, não permitindo generalizações.

Ao final do estudo acredita-se que o objetivo foi alcançado, visto que foi possível conhecer os níveis, fontes e forma de gestão de conflito da organização e, assim, prover aos gestores principais elementos tanto teóricos quanto empíricos para adoção de uma gestão de conflitos diferenciada, na qual o fenômeno seja compreendido de forma diversa, inclusive utilizado como fator de criatividade e construtividade. Nesse sentido, para estudos futuros sugere-se replicar o estudo na clínica a fim de saber se os dados obtidos contribuíram efetivamente para a gestão de conflitos e também estudo do mesmo tipo em outras organizações como comparativo.

Como contribuições do estudo, acredita-se ser importante para a clínica um estudo desse tipo, visto que há conflitos no ambiente e, que se geridos de forma funcional há a

possibilidade de mudar o clima organizacional e ainda, a possibilidade de um secretário em formação poder aplicar empiricamente o conhecimento adquirido na teoria.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Eduardo. **Econometria espacial**. Campinas–SP. Alínea, 2012.

BATAGLIA, Walter. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificientes: um estudo no setor de telefonia fixa**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BUCKLEY, Walter F. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1971.

COSTA, Alexandre Araújo. **Cartografia dos métodos de composição de conflitos: Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. 3. ed. Brasília: Isbn, 2004. 326 p.

COSTA, Jucelia Ferreira da Silva; DURANTE, Daniela Giaretta. O secretário executivo e a gestão de conflitos: evidências empíricas. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo - RS, v. 11, p.21-37, 2015

DA MOTTA, Alda Britto. As dimensões de gênero e classe social na análise do envelhecimento. **Cadernos Pagu**, n. 13, p. 191-221, 1999.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 10-13, 2005.

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

FERNANDES NETO, Alvaro Francisco. **Gestão de Conflitos**. 2005. 16 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade da Cantareira, São Paulo, 2005.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Cadernos UniFOA**, v. 5, n. 13, p. 67-75, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como classificar as pesquisas: Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

HARDINGHAM, Alisson. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000. Traduzido por Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli.

ISHIMINE, Diana. **Missão**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <marianearaujo1983@gmail.com>. em: 19 nov. 2017.

KLAUS, Valéria de Oliveira de Freitas; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. Comunicação e gerenciamento de conflitos na profissão de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, Universidade Estadual do Oeste do Paraná v. 8, n. 8, p. 11-26, 2012.

MARQUES, Ronaldo A; OLIVEIRA, Ricardo Dhaer; SILVA JUNIOR, Annorda. **Práticas gerenciais como instrumento de redução de conflitos entre agentes**. Economia.aedb, Vitória - Es, p.1-16, out. 2007.

MORAIS, Carlos. **Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística**. 2005. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7325/1/estdescr.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVO, Luis Carlos Cancellier. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, p. 30, 2012.

MOREIRA, Katia Denise. **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.

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

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. 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: 07 jan. 2017.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu - RJ. **Rege**, São Paulo _ Sp, v. 18, n. 4, p.585-604, 2011.

PEREIRA, Jorge Manuel Frias; GOMES, Bruno Miguel Franco. Conflitos: Gestão de conflitos. **Academia.edu**, Coimbra, p.1-18, maio 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUINN, Robert. E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo et al. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1999.

ROSEN, Barry. **Como gerenciar relações difíceis: Fatos, emoções, diferenças, soluções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 122 p.

SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, 2006.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**: Modelos, processos, ética e aplicações. São Paulo: Método, 2008. 209 p. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/935/1/Mediacao-de-Conflitos-e-Praticas-Restaurativas.-Modelos-Processos-Etica-e-Aplicacoes-Carlos-Eduardo-Vasconcelos.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa**. 1991.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A–Instrumento de pesquisa - Questionário

1) Qual sua idade?

- a) menos de 20
- b) de 20 a 30
- c) de 30 a 40
- d) de 40 a 50

2) Qual seu gênero?

- a) feminino
- b) masculino

3) Qual a sua escolaridade?

4) Qual a sua posição dentro da organização?

5) Considerando o conflito uma divergência entre partes, sob seu ponto de vista, ocorrem conflitos interpessoais no ambiente organizacional em que você atua?

- sim
- não

Em caso afirmativo para a questão anterior prossiga para a questão 6. Em caso negativo, agradecemos sua participação.

6) Em sua opinião uma situação conflitante:

- a) É ruim e deve ser evitada
- b) Faz parte da natureza humana e sendo assim é inevitável.
- c) Deve ser estimulada no sentido de promover a criatividade e a não estagnação.

7) De acordo com sua percepção, enumere de 1 a 4 (1 para mais e 4 para menos) os níveis de conflito, vivenciados no ambiente organizacional. (Baseado em NASCIMENTO e SAYED, 2011).

- a) **Conflito latente** – não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados.
- b) **Conflito percebido** – os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do

conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;

c) **Conflito sentido** – é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;

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

8) Qual a sua visão sobre a forma de gestão de conflitos interpessoais na organização em estudo?

a) Utiliza o método tradicional para resolução de conflito (processos administrativos).

b) Utiliza métodos extrajudiciais para resolução de conflitos (mediação, negociação, conciliação etc)

c) Outros métodos. Quais? _____

9) Em relação ao ambiente organizacional, quais os elementos a seguir podem ser considerados motivadores das fontes de conflito? Enumere de 1 a 7 (1 para mais e 7 para menos)

a) Uso impróprio de práticas gerenciais

b) Percepções diferentes

c) Definições de tarefas

d) Não compreensão dos processos

e) Diferenças culturais

f) Comunicação errônea

g) Não distinção entre problemas pessoais e profissionais dos atores envolvidos.