



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,**  
**SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**SELMA ESTERFANE ROCHA LEITE**

**GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO COM**  
**SECRETÁRIOS(AS) EXECUTIVOS(AS)**

**FORTALEZA**

**2025**

SELMA ESTERFANE ROCHA LEITE

GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO COM  
SECRETÁRIOS(AS) EXECUTIVOS(AS)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

L555g Leite, Selma Esterfane Rocha.  
Gestão de conflitos no ambiente de trabalho : Estudo com secretários(as) executivos(as)  
/ Selma Esterfane Rocha Leite. – 2025.  
44 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado  
Executivo, Fortaleza, 2025.

Orientação: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva.

1. Gestão de Conflitos. 2. Ambiente de Trabalho. 3. Secretariado Executivo. I. Título.

CDD 651.3741

---

SELMA ESTERFANE ROCHA LEITE

GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO COM  
SECRETÁRIOS(AS) EXECUTIVOS(AS)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharelado em Secretariado Executivo.

Aprovada em: 21/02/2025

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Joelma Soares da Silva (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Me. Francisco Edson Rodrigues Silva  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## RESUMO

Os conflitos fazem parte da vida em sociedade e podem ocorrer devido às divergências de ideias e valores. Quando esses conflitos surgem no ambiente de trabalho, é essencial saber geri-los para que sejam funcionais, e não disfuncionais, tornando-os benéficos para a organização. Considerando as competências que os(as) secretários(as) executivos(as) possuem em sua formação, bem como sua ampla gama de conhecimentos e visão sistêmica, esses profissionais têm contato direto com os conflitos que ocorrem no ambiente organizacional. Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral analisar como os(as) secretários(as) executivos(as) gerem conflitos no ambiente de trabalho. A abordagem utilizada neste estudo foi qualitativa, com finalidade descritiva. Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista on-line individual com cinco participantes, sendo eles estudantes ou egressos do curso de Secretariado Executivo que trabalham ou trabalharam como secretários(as) executivos(as) em organizações privadas e mistas. A análise de conteúdo revelou os seguintes resultados: todos os entrevistados compreendem o conflito de maneira semelhante, definindo-o como uma divergência de ideias e oposição. A comunicação foi apontada como o principal fator causador de conflitos, seja pela ocorrência de ruídos ou pela falta de comunicação. No entanto, a comunicação também foi identificada como a solução para diversos problemas organizacionais, desde que seja realizada de forma clara e assertiva. As estratégias mais utilizadas para a gestão de conflitos foram a comunicação/ comunicação não violenta e a evitação. As competências secretariais empregadas nesse processo foram a comunicação eficaz e o gerenciamento de informações. Conclui-se, portanto, que os(as) secretários(as) executivos(as) possuem uma relação direta com a gestão de conflitos desde sua formação, uma vez que as competências abordadas no curso de Secretariado Executivo estão alinhadas às estratégias de gestão de conflitos e às competências gerenciais.

**Palavras-chave:** Gestão De Conflitos; Ambiente de Trabalho; Secretariado Executivo.

## ABSTRACT

Conflicts are part of life in society and can occur due to differences in ideas and values. When these conflicts arise in the workplace, it is essential to know how to manage them so that they are functional, rather than dysfunctional, making them beneficial to the organization. Considering the skills that executive secretaries have in their training, as well as their wide range of knowledge and systemic vision, these professionals have direct contact with the conflicts that occur in the organizational environment. Thus, this study has the general objective of analyzing how executive secretaries manage conflicts in the workplace. The approach used in this study was qualitative, with a descriptive purpose. To collect data, an individual online interview was conducted with five participants, all of whom were students or graduates of the Executive Secretariat course who work or have worked as executive secretaries in private and mixed organizations. Content analysis revealed the following results: all interviewees understand conflict in a similar way, defining it as a divergence of ideas and opposition. Communication was identified as the main factor causing conflicts, whether due to the occurrence of noise or lack of communication. However, communication was also identified as the solution to several organizational problems, as long as it is carried out in a clear and assertive manner. The most used strategies for conflict management were communication/non-violent communication and avoidance. The secretarial skills employed in this process were effective communication and information management. It can be concluded, therefore, that executive secretaries have a direct relationship with conflict management since their training, since the skills addressed in the Executive Secretariat course are aligned with conflict management strategies and managerial skills.

**Keywords:** Conflict Management; Work Environment; Executive Secretariat.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Autores e suas estratégias para gestão de conflitos .....	15
Quadro 2-Relação competências gerenciais, competências do curso de Secretariado Executivo e estratégias para gestão de conflitos .....	19
Quadro 3- Entendimento de conflito pelos entrevistados .....	25
Quadro 4- Conflitos no ambiente de trabalho .....	26
Quadro 5- Conflitos gerados pelos secretários(as) executivos(as) .....	27
Quadro 6- Conflitos que foram gerados pelos secretários(as) executivos(as) .....	28
Quadro 7- Secretários(as) executivos(as) e envolvimento com conflitos de terceiros para geri-los .....	30
Quadro 8- Estratégias tomada diante do conflito .....	31
Quadro 9- Habilidade e competência do(a) secretário(a) executivo (a) utilizada durante conflitos .....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Ambiente de trabalho: Clima e Cultura .....	12
2.2 O conflito no ambiente de trabalho .....	13
2.3 Gerenciamento de conflitos no trabalho .....	14
2.4 Gerenciamento de conflitos por secretário e secretaria no ambiente de trabalho .....	18
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
3.1 Classificação da pesquisa .....	21
3.2 Técnicas e instrumento de coleta de dados .....	22
3.3 Sujeito da pesquisa .....	23
3.4 Recorte temporal e longitudinal .....	23
3.6 Apresentação e análise de dados .....	23
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>25</b>
4.1 Conflitos no ambiente de trabalho .....	25
4.2 Estratégias para resolução de conflitos .....	28
4.3 Competências e habilidade do secretário(a) executivo(a) .....	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na vida em sociedade há interações que podem ocasionar conflitos. As relações sociais em diversos tipos de ambientes podem gerar situações conflituosas, pois o conflito ocorre por diferenças de valores, opiniões, pensamentos. “Sua origem pode ocorrer na comunidade, na política, na família, da mesma forma, pode ser interno ou externo ao grupo, entre indivíduos ou entre estados e, ainda envolver questões de cunho moral, étnico, religioso, racial, entre outros” (Schaefer; Spengler, 2019, p. 93).

Um exemplo que os autores Schaefer e Spengler (2019) trazem em sua obra sobre conflito na sociedade é em relação ao conflito de papéis referente à família, revelando assim, que o conflito é inevitável, está presente no convívio e interações com outros indivíduos. Os autores mostram também que estes conflitos podem ser negativos ou positivos de acordo com a forma que é tratado, pois podem trazer uma mudança, identificar problemas e aplicar novas soluções.

Nesse trilhar, não se pode almejar a evolução social, sem a ocorrência de conflitos. A sociedade, enquanto sistema vivo, necessita de situações desafiadoras como molas propulsoras para promover mudanças. Da mesma maneira, o indivíduo, enquanto membro de um grupo, necessita expressar e manifestar seus sentimentos e frustrações como meio de conseguir um equilíbrio da relação. A oposição de ideias é uma ferramenta que rompe a harmonia e impede que a sociedade se mantenha estática (Schaefer; Spengler, 2019, p. 94).

O conflito, neste sentido, é impulsionador de novas soluções. Dependendo da forma como é tratado, pode gerar consequências negativas ou positivas (Musio; Serapião, 2017), por ser inevitável, é necessário lidar com os conflitos de uma forma que sejam benéficas para a sociedade.

Os conflitos dentro do ambiente de trabalho podem ocorrer por diversos motivos, sendo alguns deles causados por diferenças de objetivos, ideias, valores, crenças e sentimentos. “Devido às várias interações sociais que existem dentro das organizações, o conflito é inevitável; sua gestão determina se o resultado será negativo ou positivo” (John-Eke; Akintokunbo, 2020, p. 1, tradução nossa). Há uma tendência de relacionarem o conflito como algo negativo, porém ele só terá consequências negativas ou consequências positivas de acordo com o modo de como lidam com esses conflitos (Musio; Serapião, 2017).

Neste caso, a estratégia utilizada para a resolução do conflito pode

refletir de forma positiva, gerando novas ideias e discussões sobre o assunto, ou de forma negativa, comprometendo o clima organizacional e até mesmo o desempenho da produção dos colaboradores. Assim, torna-se necessária uma gestão eficiente desses conflitos, com o objetivo de identificar e adotar medidas adequadas para solucioná-los, evitando desgastes desnecessários.

Os secretários(as) executivos(as) dentro da organização, por possuírem contatos com vários setores, atuam como comunicadores no seu ambiente de trabalho, possuindo contato com diversos conflitos.

A ampla gama de conhecimentos necessários para o exercício do secretariado permite ao profissional ter uma visão sistêmica da organização em que atua e das suas relações (internas e externas e nos contextos micro, meso e macro organizacional) e agir de forma estratégica, com raciocínio lógico e postura crítica para a consecução dos objetivos organizacionais (Müller, 2021, p. 122).

Considerando as competências que os secretários(as) executivos(as) possuem em sua formação, a gama de conhecimentos e visão sistemática que permite que esses profissionais tenham contato com os conflitos que ocorrem no ambiente de trabalho surge o seguinte questionamento: Como os(as) secretários(as) executivos(as) gerem os conflitos no ambiente de trabalho?. Elegeu-se como objetivo geral do presente estudo analisar como os(as) secretários(as) executivos(as) gerem conflitos no ambiente de trabalho. Para o alcance desse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os conflitos que os secretários(as) executivos(as) enfrentam no ambiente de trabalho;
- b) Compreender as estratégias adotadas pelos secretários(as) executivos(as) para as resoluções de conflitos no ambiente de trabalho;
- c) Apresentar as competências do secretariado executivo que podem auxiliar na resolução de conflitos no ambiente de trabalho.

Essa pesquisa se justifica pela necessidade de entender como os secretários(as) executivos(as) lidam com os conflitos dentro do ambiente de trabalho em organizações privadas e mistas, identificando como os seus conhecimentos podem auxiliar na resolução de conflitos. Dessa forma, contribuindo para a ciência e para o secretariado com trabalho atualizado sobre gestão de conflitos relacionado com o Secretariado Executivo, pois de acordo com as pesquisas sobre artigos realizadas para a elaboração do referencial teórico foi observado que existem

poucos materiais com menos de cinco anos publicados em revistas acadêmicas conceituadas que tratem a relação do secretário executivo com a gestão de conflitos no ambiente de trabalho. Assim, este estudo incentiva a realização de novas pesquisas sobre o tema mostrando a visão do secretariado em relação aos conflitos, já que esta profissão possui contatos com vários níveis hierárquicos dentro das empresas.

Esse trabalho é relevante para a sociedade na busca de respostas, com base científica, sobre quais os motivos que podem levar a geração de conflitos e como gerenciá-los no ambiente de trabalho. Podendo ser uma fonte de informação para as empresas que buscam melhorias e maior conhecimento sobre o tema, assim como para colaboradores que desejam ampliar a sua compreensão. Segundo Monteiro *et al.* (2020, p. 131), os impactos destes conflitos refletem nas relações com clientes, parceiros, fornecedores e a qualidade dos serviços oferecidos.

A busca pela investigação deste tema foi incentivada pela observação de um ambiente de trabalho de uma organização privada, onde os conflitos entre os colaboradores ocorriam devido ao desalinhamento dos objetivos dos seus setores, gerando “choques” em relação às atividades. Isso prejudicava o alcance o objetivo geral da empresa de gerar novos clientes, afetando, o trabalho conjunto entre os setores de marketing e comercial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Ambiente de trabalho: Clima e Cultura

Dentro do ambiente de trabalho existe o clima organizacional, que pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, e se diz respeito às influências que os colaboradores têm em relação aos seus comportamentos dentro da organização. O clima é percebido através do comportamento dos colaboradores e pode influenciar em conflitos (Santana; Estender, 2018).

O clima organizacional positivo pode ser um ótimo aliado no andamento da organização, pois é baseado na satisfação dos colaboradores e aumento da produtividade, porém se o clima organizacional for insatisfatório ou negativo, é possível perceber conflitos que podem ocasionar prejuízos (Santana; Estender, 2018). “Um dos aspectos que demonstra um clima negativo na organização é a alta rotatividade de pessoal” (Santana; Estender, 2018, p. 24). Dessa forma, o clima pode atuar como fator que reduz conflitos, caso a percepção dos colaboradores sobre ele seja satisfatória.

O clima é influenciado pela cultura organizacional, que diz respeito a como a empresa se relaciona com funcionários e clientes (Enes, 2019). A cultura molda o ambiente de trabalho, cada organização possui seus valores, crenças e costumes, compondo assim a sua identidade (Santana; Estender, 2018). A partir da cultura é possível perceber o clima organizacional.

A cultura reforça o significado que simboliza a representação social da empresa, exercendo também forte sentido político e de controle. Nesse contexto, a organização, então, pode ter a própria cultura definida pela sua filosofia e ideologia, tem como pressuposto os valores que vão reger o comportamento organizacional (Enes, 2019, p.165).

Dessa forma, o clima organizacional e a cultura estão interligados, sendo a cultura a causa e o clima a consequência (Santana; Estender, 2018). A cultura e o clima organizacional podem ser utilizados como estratégia, pois as organizações são representadas pelas pessoas e seus comportamentos, o que pode interferir na tomada de decisões e no desempenho empresarial (Enes, 2019). Cada colaborador possui sua visão e valores, e isso deve ser observado no momento da seleção para a organização possua profissionais que compartilhem dos mesmos valores. Assim,

conseguirão se adaptar à cultura organizacional e se sentirão satisfeitos, tornando-se parte essencial da estratégia organizacional.

## **2.2 O conflito no ambiente de trabalho**

O conflito está presente no cotidiano da sociedade, pois os “Conflitos são inerentes à convivência e à interação entre indivíduos, especialmente em um ambiente organizacional onde interesses, objetivos e perspectivas muitas vezes divergem” (Cunha *et al.*, 2023, p. 13682). Frequentemente visto de forma negativa e associado à violência, já que, segundo pesquisa ao dicionário online da língua portuguesa (Ribeiro, 2009?), a palavra conflito está como sinônimo de “guerra”, no entanto, apesar de ser frequentemente definido como algo violento, é necessário diferenciar violência de conflito, pois a violência é uma estratégia ou forma utilizada para a solução do conflito (Musio; Serapião, 2017).

Segundo artigo realizado por Ferronato e Gillioli (2023) destaca que os autores apresentados em sua pesquisa “definem os conflitos nas empresas como uma divergência, um desacordo, uma discordância entre os membros” (Ferronato;Gillioli, 2023, p. 576). Entretanto, ele só terá consequências negativas ou consequências positivas de acordo com o modo de como lidam com esses conflitos (Musio; Serapião, 2017), podendo auxiliar no crescimento das relações de trabalho deste que seja gerenciada de maneira adequada (Cunha *et al.*, 2023). Apesar de ser muitas vezes interpretado como prejudicial, o conflito pode ser classificado como funcional ou disfuncional, e sua gestão adequada é essencial para evitar danos à organização.

O conflito pode ser classificado como funcional ou disfuncional, dependendo da forma que é gerida. O conflito disfuncional é aquele que traz efeitos negativos para os funcionários, causando desgastes emocionais e psicológicos que podem levar a baixa produtividade (John-Eke; Akintokunbo, 2020). Além de impactar a parte interna da organização, esses conflitos podem afetar na qualidade dos serviços oferecidos (Monteiro *et al.*, 2020) e serem sentidos pelo público externo, como os clientes e fornecedores. Conflitos não resolvidos podem afetar a estrutura e a imagem da organização, pois existe uma relação entre o clima do serviço e a percepção do cliente, o que pode impactar negativamente essa relação (Paradinas, 2020).

A relação entre clientes e empresa pode ser impactada pela forma como os conflitos são gerenciados no ambiente de trabalho. Neste sentido, Paradinas (2020) cita o exemplo da relação entre cliente e serviço no setor de hotelaria. No entanto, esta pesquisa não se limita somente às organizações que oferecem somente serviços, mas também aquelas que comercializam algum produto, pois há diversas etapas envolvidas, como atendimentos, produção e gestão financeira, sendo realizada para a venda deste produto. Mesmo que de forma online, a interação entre indivíduos, seja na separação dos produtos por funcionários, seja na comunicação online entre cliente e vendedor, o que pode gerar conflitos.

O Conflito funcional, por outro lado, é aquele que contribui para melhorias, soluções para problemas, criando um ambiente saudável que permita beneficiar os colaboradores (John-Eke; Akintokunbo, 2020), gerando consequências positivas, como promover a “busca criativa de soluções, eleva a habilidade das pessoas para o trabalho em equipe e, acima de tudo, estimula a confiança e o relacionamento entre as partes” (Ferronato; Gillioli, 2023, p. 585). Caso o conflito gere melhorias no ambiente interno, seus efeitos também serão percebidos externamente. Se a empresa demonstrar credibilidade na gestão de conflitos e souber solucioná-los, transmitirá uma imagem positiva para seus colaboradores. Isso poderá motivar os funcionários, tornando-os mais engajados e persuasivos no atendimento ao público, além de mais preparados para resolver eventuais conflitos (Paradinas, 2020). Um local de trabalho saudável, que saiba gerenciar conflitos para serem funcionais, pode contribuir para a inovação na busca por soluções, fortalecendo a imagem da empresa perante seus clientes.

### **2.3 Gerenciamento de conflitos no trabalho**

Para gerenciar um conflito no ambiente de trabalho, é necessária a implementação de estratégias e técnicas (Cunha *et al.*, 2023). Os Autores dos 14 artigos utilizados para a elaboração deste trabalho citam 5 ou 6 estratégias para a gestão de conflitos, cada um apresentando pontos semelhantes e algumas diferenças entre si. Observando essa diversidade e buscando sintetizar o assunto, foram realizadas as buscas das estratégias mais citadas pelos autores Monteiro *et al.* (2020), Musio e Serapião (2017), Moreira *et al.* (2020), Cunha *et al.* (2023), Paradinas (2020), Vieira (2022), John-Eke e Akintokunbo (2020), Soressa, Birbissa e

Worke (2023), Ferronato e Gilioli (2023), Oliveira e Beuren (2024), Cordeiro, Cunha e Lourenço (2022), Trías (2020), Gomes (2023), Ferreira, Fonseca e Nunes (2023).

Dessa forma, percebe-se que não existe uma estratégia específica para resolução de conflitos. Por este motivo, diversas estratégias são utilizadas e citadas pelos autores como formas de gestão de conflito. Assim, o resultado foi a combinação das cinco estratégias citadas no artigo “Conflict management as a tool increasing organizational effectiveness: A review of literature” (Jhon-Eke; Akintokunb, 2020) e mais três estratégias mencionadas nos demais trabalhos. São elas: colaboração, competição, negociação, evitação, compromisso (Jhon-Eke; Akintokunb, 2020, p. 306), além de cooperação, comunicação/comunicação não violenta, acomodação e mediação. No entanto, alguns autores tratam a mediação como método, como Vieira (2022), que considera a mediação como um método alternativo de resolução de conflitos. Para uma melhor visualização dos autores e suas estratégias, foi elaborado um quadro demonstrativo.

Quadro 1- Autores e suas estratégias para gestão de conflitos.

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>AUTORES</b>
Mediação	Musio e Serapião (2017); Moreira <i>et al.</i> (2020); Cunha <i>et al.</i> (2023); Paradinas (2020); Vieira (2022) e Soressa, Birbissa e Worke (2023).
Negociação	Cunha <i>et al.</i> (2023); John-Eke e Akintokunbo (2020) e Trías (2020).
Evitação	Paradinas (2020); John-Eke e Akintokunbo (2020); Oliveira e Beuren (2024); Cordeiro, Cunha e Lourenço (2022); Gomes (2023) e Soressa, Birbissa e Worke (2023).
Acomodação	Paradinas (2020); Oliveira e Beuren (2024); Gomes (2023) e Soressa, Birbissa e Worke (2023).
Competição	Paradinas (2020); John-Eke e Akintokunbo (2020); Oliveira e Beuren (2024); Cordeiro, Cunha e Lourenço (2022) e Soressa, Birbissa e Worke (2023).
Compromisso	Paradinas (2020); John-Eke e Akintokunbo (2020); Oliveira e Beuren (2024); Cordeiro, Cunha e Lourenço (2022) e Soressa, Birbissa e Worke (2023).
Comunicação/ Comunicação não violenta	Monteiro <i>et al.</i> (2020); Cunha <i>et al.</i> (2023) e Soressa, Birbissa e Worke (2023).
Cooperação	Moreira <i>et al.</i> (2020); Cunha <i>et al.</i> (2023) e Oliveira e Beuren (2024).
Colaboração	Cunha <i>et al.</i> (2023); Paradinas (2020); John-Eke e Akintokunbo (2020); Cordeiro, Cunha e Lourenço (2022); Gomes (2023) e Soressa, Birbissa e Worke (2023).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Diante da diversidade de estratégias com base nos 14 artigos citados no

Quadro 1, foi levantada a explicação sobre o que seria cada uma delas. Segundo John-Eke e Akintokunbo (2020), a competição refere-se à forma justa de cumprir as metas e objetivos individuais ou em detrimento de outros grupos para atingir os seus desejos individuais ou do grupo. A colaboração é definida como:

reconhecimento da divergência de objetivos, com negociação de uma solução por ambas as partes em aspetos significativos do problema em causa, emergindo uma solução que excede as expectativas iniciais dos envolvidos no conflito (resulta da utilização da gestão de conflitos transformacional) (Gomes, 2023, p. 14).

O compromisso é descrito como a “satisfação moderada dos interesses de ambos – assenta na assertividade e cooperação médias” (Cordeiro; Cunha, 2018 apud Cordeiro; Cunha; Lourenço, 2022, p. 4). Já a cooperação, segundo Oliveira e Beuren (2024, p. 03), “Argumenta-se que todos precisam ser responsáveis pela gestão e participar de forma efetiva, o que pressupõe um sistema de cooperação no qual todos estão centrados no alcance de objetivos comuns”.

A negociação, conforme John-Eke e Akintokunbo (2020), permite que todos os afetados pelo conflito, independentemente de sua posição dentro da organização, tenham oportunidades iguais de expressão de suas opiniões sem nenhum prejuízo. A evitação consiste no “não reconhecimento da divergência de objetivos por uma ou ambas as partes ou adiamento da gestão do conflito” (Gomes, 2023, p. 14).

A acomodação é definida como o “reconhecimento da divergência de objetivos, com aceitação de uma das partes da solução proposta pela outra parte (resulta da utilização da gestão de conflitos benevolente)” (Gomes, 2023, p. 14).

A comunicação, contém a presença de seis elementos, sendo eles: o emissor, receptor, mensagem, canal, código e contexto, para a sua realização eficaz. Diante do que foi apresentado no tópico anterior sobre o conflito funcional e disfuncional e como a forma de gerenciá-los pode afetar de forma positiva ou negativa, a comunicação possui um papel importante para definir as consequências do conflito e sua gestão.

Para que a comunicação ocorra, segundo Jakobson (2010 apud Monteiro *et al.*, 2020, p. 129), é necessário a presença de seis elementos: emissor, receptor, mensagem, canal, código e contexto. O emissor é aquele que inicia a transferência de informações, sendo recebida pelo receptor, que é a pessoa a quem se dedica a mensagem que deseja passar. A mensagem pode ser escrita, oral ou

gestos. O canal é a forma como essa mensagem pode ser passada, por exemplo, e-mail, carta, ligação. O código é a escolha de como a mensagem foi passada, por exemplo, a língua portuguesa, sendo interpretado de acordo com o contexto da situação e ambiente que o emissor e receptor estão inseridos.

Entretanto, se houver algum ruído neste processo de comunicação, a mensagem não será repassada da forma adequada. Segundo Cunha *et al.* (2023, p.13675), “a comunicação inadequada e a falta de clareza nas expectativas também são fatores que contribuem para os conflitos”. A falta de comunicação também colabora para que haja uma incidência maior de conflitos no ambiente de trabalho. A pesquisa realizada por Ferronato e Gilioli (2023) com funcionários de empresas, indústrias e comércios de diversas áreas na busca de descobrir causa dos conflitos chegou ao resultado que 64% consideravam a falta de comunicação como a causa mais causadora de conflito no ambiente de trabalho, o que “muitas vezes, o conflito no âmbito empresarial é provocado por questões que poderiam ser resolvidas com uma mera conversa” (Vieira, 2022, p. 163).

É possível perceber a importância que a comunicação tem para gerenciar os conflitos, pois pode contribuir com benefícios ou causar danos dependendo da forma que ocorra (Monteiro *et al.*, 2020). “Significa dizer que quando a comunicação acontece de maneira eficaz e saudável, gera transformação nas atitudes das pessoas” (Monteiro *et al.*, 2020, p. 131).

A comunicação exerce papel estratégico nas organizações, tendo em vista que influencia as relações trabalhistas e as condições do ambiente de trabalho que, quando deficitárias, podem provocar o desencadeamento de sofrimentos ou adoecimento psíquico nos trabalhadores, por causa do forte impacto que exercem em suas vidas. Como as organizações são ambientes de interação em que é imprescindível comunicar-se, infere-se que a comunicação organizacional nada mais é do que toda comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja ela pública ou privada (Monteiro *et al.*, 2020, p. 130).

A comunicação pode ser uma grande aliada para a gestão de conflitos, pois se a comunicação não for realizada ou for realizada de maneira inadequada pode provocar conflitos, causar danos, mas caso ela seja identificada e trabalhada dentro da organização, poderá trazer benefícios e ajudar na gestão de conflitos decorrentes da sua falta.

A mediação, segundo Vieira (2022, p. 158) possui como objetivo de “estabelecer a relação continuada, além de propiciar as próprias partes a chegarem ao acordo para a solução do problema instaurado no contexto empresarial com a

finalidade de alcançar a pacificação social da lide trazida por elas”. A mediação conta com um mediador que é um indivíduo que não está envolvido no conflito e irá realizar essa gestão dos conflitos de maneira imparcial (Vieira, 2022).

Embora o conceito de mediação de conflito envolva uma ação direta e explícita para a conciliação entre as partes divergentes com o mediador aceito pelos envolvidos, no caso da atividade secretarial, por envolver relações hierárquicas de diferentes níveis, o papel de mediação na maior parte das vezes é realizado de modo implícito e velado (Musio; Serapião, 2017, p. 224).

A mediação, assim como a comunicação, é uma estratégia que pode ser muito utilizada pelos secretários(as) executivos(as), pois o seu papel de intermediário dentro da organização permite com eles lidem e saibam os conflitos internos da organização (Prestes; Staruckza; Silva, 2021). Sendo o secretário(a) executivo(a), um importante comunicador dentro da organização e mantendo a postura imparcial para as resoluções de suas atividades.

#### **2.4 Gerenciamento de conflitos por secretário e secretaria no ambiente de trabalho**

No início da profissão, os secretários(as) realizam somente atividades simples e mecânica. No entanto, à medida que ganharam mais espaços no mundo organizacional e que as organizações passaram a demandar por profissionais multifuncionais, essa profissão assumiu maiores responsabilidades para se adequar às incertezas do mundo globalizado (Santos, 2020). Segundo Camargo *et al.* (2015), o atual secretário(a) executivo(a) desempenha funções que exigem um trabalho interdepartamental e interdisciplinar.

Isso reflete as mudanças nas atribuições dos secretários(as) executivos(as), já que o mercado passou a exigir outras competências desse profissional. Segundo o modelo americano, a competência é formada pela junção de conhecimento, habilidade e atitudes, podendo ser representada pela sigla CHA (Morais; Melo; Bianco, 2015). “Habilidade é a demonstração de um talento particular na prática. Já conhecimento é o que as pessoas precisam saber para o desempenho de determinada atividade” (McClelland, 1973 apud Morais; Melo; Bianco, 2015, p. 495).

O curso de Secretariado Executivo segue as diretrizes curriculares nacionais que estabelecem algumas competências e habilidades essenciais para o profissional da área. Algumas delas são a capacidade de articulação conforme as

exigências organizacionais, a visão generalista da empresa e das relações hierárquicas, o domínio do planejamento e controle, além de habilidades de negociação, comunicação e liderança (Brasil, 2005).

Com as novas demandas das organizações, os secretários(as) executivos(as) precisaram ampliar suas competências e habilidades. Segundo o autor Santos (2020), as organizações não somente desejam, mas exigem que os profissionais saibam gerenciar informações, administrar conflitos, planejar, possuam habilidades para se comunicar. Dessa forma, percebe-se que os secretários(as) executivos(as) desempenham um papel fundamental dentro das organizações, principalmente com a ampliação das suas competências e habilidades.

Além disso, os secretários(as) executivos(as) possuem competências gerenciais. Conforme Barros *et al.* (2013), com a evolução dessa profissão, os secretários(as) executivo(as) passaram a desempenhar não somente funções técnicas, mas também atividades de gestão. A partir do modelo de Quinn *et al.* (2003), adaptado por Barros *et al.* (2013), é possível traçar semelhanças entre as competências exigidas pelo curso de Secretariado Executivo e as competências gerenciais. Essas relações também podem ser comparadas com as estratégias para a gestão de conflito abordadas neste trabalho. O quadro a seguir apresenta as relações entre competências gerenciais, competências secretariais e estratégias para a gestão de conflitos, evidenciando como as competências desenvolvidas no curso contribuem para uma atuação estratégica na empresa.

Quadro 2- Relação competências gerenciais, competências do curso de Secretariado Executivo e estratégias para gestão de conflitos.

<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>	<b>COMPETÊNCIAS DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO</b>	<b>ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DE CONFLITOS</b>
Desenvolvimento e comunicação de uma visão.	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais. utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.	Mediação
Negociação de acordos, compromissos e apresentação de ideias.	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Negociação

Gerenciamento de projetos.	<p>eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.</p> <p>exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.</p>	compromisso
Comunicação eficaz.	<p>capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações.</p> <p>gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.</p>	comunicação/comunicação não violenta
Trabalho produtivo. Gerenciamento multifuncional.	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia.	cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025, a partir de Barros *et al.* (2013).

Esse quadro destaca algumas das competências exigidas do curso de Secretariado Executivo pelas diretrizes curriculares nacionais que se relacionam tanto com as competências gerenciais quanto com as estratégias de resolução de conflitos apresentadas neste trabalho. Dessa forma, percebe-se a relevância do secretário(a) executivo(a) no gerenciamento de conflitos dentro das organizações, pois suas competências incluem habilidades gerenciais essenciais para lidar com os conflitos.

Em suma, pode-se observar a relação entre o Secretariado Executivo e a gestão de conflitos, principalmente devido às exigências do mercado, que se tornam cada vez maiores. Assim, precisando de profissionais que tivessem essas características citadas, visto que os secretários(as) executivo(as) ocupam um nível intermediário na organização, atuando como um elo entre o nível estratégico e o operacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para entender a importância da metodologia para os trabalhos científicos, é necessário compreender o que é a pesquisa. Segundo Nunes, Nascimento e Alencar, (2016, p. 145), “A pesquisa parte, pois de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução”. Sendo compreendida como um processo de produção de conhecimento, auxiliando na compreensão e interpretação do objeto que está sendo investigado e a metodologia como a busca de respostas para os questionamentos (Nunes; Nascimento; Alencar, 2016).

A pesquisa científica nas ciências sociais permite o estudo da vida em sociedade de forma minuciosa, colaborando para o avanço da sociedade e da humanidade. Para chegar ao processo de escolha de uma metodologia, é necessário o pesquisador tenha conhecimento prévio sobre o assunto, por meio de estudos científicos, como teses, dissertações e artigos científicos. Dessa forma, realiza-se a pesquisa do tipo estado do conhecimento para obter outros “pontos de vista” que não foram abordados sobre o tema e, assim, escolher qual o melhor método de pesquisa (Santos; Morosini, 2021).

Dessa forma, pode-se afirmar que a Construção do Estado do conhecimento, como atividade acadêmica, tem como objetivos: Conhecer, sistematizar e analisar a produção do campo científico sobre temática; Elaborar produção textual para compor a dissertação/ tese; Subsidiar a dissertação e/ou tese, delimitando o tema e ajudando a escolher caminhos metodológicos (Santos, Morosini, 2021, p. 129).

A escolha da metodologia deve ser feita de acordo com o melhor método para o alcance dos resultados da pesquisa. Os autores Santos e Morosini (2021) retratam a pesquisa do tipo estado do conhecimento como forma de obtenção do método.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A abordagem escolhida para esta pesquisa foi a qualitativa, pois, segundo Gaskell (2002 *apud* Câmara, 2013) e Ana e Lemos (2018), a pesquisa qualitativa permite uma maior compreensão dos comportamentos dos sujeitos em contextos sociais específicos e/ou problemas. No caso deste trabalho, o objetivo é analisar como os(as) secretários(as) executivo(as) gerem conflitos no ambiente de trabalho,

desta forma, possuindo, assim, características da pesquisa qualitativa: a compreensão de um comportamento em um determinado contexto.

Utilizou-se a pesquisa qualitativa por meio de uma entrevista semiestruturada, analisada com base na análise de conteúdo. Enquanto aos fins, este trabalho é descritivo, pois realiza uma análise sem que ocorra a interferência do pesquisador (Nunes; Nascimento; Alencar, 2016). Descrevendo os conflitos no ambiente de trabalho a partir dos dados obtidos nas entrevistas realizadas para aos(as) secretários (as) executivos (as). Dessa forma, “A grande contribuição da pesquisa descritiva é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida” (Nunes; Nascimento; Alencar, 2016, p. 146).

### **3.2 Técnicas e instrumento de coleta de dados**

Para a coleta de dados, foi utilizado a entrevista semiestruturada de maneira on-line, por meio do google Meet e gravado. Antes das entrevistas, os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido. A escolha da entrevista se deu pelo fato de o objetivo da pesquisa estar mais voltado para as ideias e ações dos sujeitos sobre determinado contexto social, sendo a entrevista “uma forma poderosa de ajudar as pessoas a explicitar as coisas que até então estiveram implícitas formular suas percepções, seus sentimentos e seus entendimentos tácitos” (Gray, 2012, p. 300).

A entrevista é um diálogo entre pessoas, onde há presença de um pesquisador. Existem diversos tipos de entrevistas, mas a escolhida para este trabalho foi a semiestruturada, que é composta por perguntas estabelecidas em um roteiro e outras não previstas inicialmente (Avila; González, Licea, 2020). Esse modelo permite uma flexibilidade em relações as perguntas, possibilitando uma análise mais aprofundada caso seja necessário acrescentar outras questões para esclarecer dúvidas que possam surgir durante as entrevistas.

A entrevista foi feita de modo individual, pois oferece maior flexibilidade para o entrevistado no agendamento de uma data e horário (Batista; Matos; Nascimento, 2017). O roteiro da entrevista foi elaborado com base nos três objetivos específicos da pesquisa, contendo perguntas suficientes para responder a cada objetivo, fundamentadas também no referencial teórico.

### **3.3 Sujeito da pesquisa**

O sujeito desta pesquisa são quatro estudantes de Secretariado Executivo e um egresso, todos da universidade federal do Ceará (UFC), que trabalham ou trabalharam como secretários(as) executivos(as) em organizações privadas e mistas. A autora deste trabalho possui maior contato sobre o funcionamento dessas organizações, não possuindo conhecimento suficiente para análise em organizações públicas.

Optou-se pela realização de cinco entrevistas individuais, apesar de ser difícil definir uma quantidade exata para a pesquisa qualitativa. Isso se deve ao fato que pode ocorrer uma “saturação teórica”, definida como o ponto ou fase em que não há mais fatos novos decorrente da amostragem e análise dos dados coletados (Ribeiro, Souza e Lobão, 2018).

Os nomes dos entrevistados foram designados como Entrevistado 01, Entrevistado 02, Entrevistado 03, Entrevistado 04 e Entrevistado 05. Cinco entrevistados possuem a faixa de idade de 20 anos. O entrevistado 01 é um homem egresso do curso de Secretariado Executivo. O entrevistado 02 é um homem, estudante do curso de secretariado executivo. As entrevistadas 03, 04 e 05 são mulheres, estudantes de secretariado executivo. A experiência desses entrevistados com o Secretariado Executivo ocorre nas seguintes funções: estagiários (entrevistado 03, 04 e 05), gestor autônomo (entrevistado 01) e assistente (entrevistado 02), com tempo de experiência variando entre seis meses e cinco anos. Os entrevistados 01 e 02 trabalham em organização privada e os entrevistados 03, 04 e 05 trabalham em organização mista.

### **3.4 Recorte temporal e longitudinal**

A aplicação da pesquisa foi realizada em 01 de fevereiro a 05 de fevereiro de 2025 por meio do google Meet com estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará.

### **3.5 Apresentação e análise de dados**

A análise dos dados é realizada por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), analisa a fala levando em contas suas significações. Os conteúdos podem ser analisados por meio de quadros, permitindo a observação de semelhanças e a realização de uma análise com base no referencial teórico sobre a fala do entrevistado. Com base em Bardin (2016), a entrevista individual foi realizada pelo Google Meet e gravada. A maior duração da entrevista foi de 10 minutos e a menor de oito minutos. Após a gravação, a transcrição foi feita com auxílio do aplicativo Buzz, que serve para transcrever áudios. No entanto, foi necessária uma verificação do conteúdo para averiguar se todas as informações estavam corretas. Posteriormente, foram realizadas a leitura flutuante, a organização dos dados realizados dentro do google Docs., a codificação e categorização, separadas por meio de comentários dentro do google Docs. para cada transcrição da entrevista.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 Conflitos no ambiente de trabalho

Os entrevistados entendem conflito como sendo uma oposição, divergências de ideias e interesses, o que colabora com a definição apresentada pelos autores Ferronato e Giolli (2023), John-Eke e Akintokunbo (2020) e Cunha *et al.* (2023), que relatam o conflito como inevitável, a partir da ideia de as interações sociais são constantes. Para ilustrar essa percepção, apresenta-se a seguir o quadro com os relatos dos entrevistados sobre o entendimento de conflito.

Quadro 3- Entendimento de conflito pelos entrevistados

ENTREVISTADO 01	“conflito é... Tem vários tipos de conflito, né?. Tem um conflito interno, que é quando ocorre dentro da empresa com funcionários, né?. Alguma coisa relacionada a personalidade mesmo, né?. E tem um conflito organizacional que é quando é.. alguma coisa que envolve política e economia, né. Por exemplo, alguns juros que sobem, uma coisa que a gente que comprar e vai que dá aquele conflito de interesse de eu compro ou não compro por causa do preço, espera mais um pouquinho e tal para comprar depois, existe esses tipos de conflitos que a chama conflito organizacional e os conflitos dentro da organização, que é os interpessoais.”
ENTREVISTADO 02	“Eu acredito que conflito esteja atrelado a divergências de interesses.”
ENTREVISTADO 03	“Conflito. Quando duas partes não chegam a um acordo ou tem algum tipo de divergente de interesse e aí surge o conflito.”
ENTREVISTADO 04	“Eu entendo que conflito pode ser ali, uma divergência de ideias.”
ENTREVISTADO 05	“Bem, conflito, ele tem muitas vertentes, porque conflito ele pode ser entendido de forma geral como... Oposição de ideias entre duas partes, que geralmente chegam em conflito, mas pode ser um conflito afetivo, pode ser um conflito mais.. Porque, há, não me sinto bem com a pessoa, um conflito de ideias então, são muitas questões. É um conceito amplo, mas de forma resumida seria uma divergência de opiniões de duas partes.”

Fonte: Entrevistas, 2025.

Com base neste quadro apresentado acima, é possível perceber que todos os entrevistados possuem um pensamento muito próximo sobre o que seria

conflito, entendendo-o como uma divergência ou oposição. Os entrevistados 01 e 05, no entanto, compreendem que existem diferentes tipos de conflitos, podendo ser interpessoal, de interesse e até mesmo afetivo. Podemos perceber que o conflito é inevitável e influenciado por diversos fatores. Entender os fatores que levam a organização a enfrentar conflito pode auxiliar escolha de estratégias para evitar que esses conflitos se tornem disfuncionais.

Após essa compreensão dos entrevistados, foi investigado a ocorrência de conflitos no ambiente de trabalho. Dessa forma, tornou-se possível identificar os tipos de conflitos e suas causas. O Quadro 4, a seguir, mostrará os relatos dos entrevistados quanto aos conflitos presenciados no ambiente de trabalho.

Quadro 4- Conflitos no ambiente de trabalho

ENTREVISTADO 01	“No ambiente de trabalho assim, é... A gente pode dizer que ocorrem muito muito conflito pessoal, como assim pessoal? Às vezes as ideias são um pouco diferentes, às vezes, como eu que posso dizer... a pessoa vem de... de uma geração... é... Uma geração Z, uma geração Y que é diferente de uma da outra, né?. Então, a gente tem que sempre tá tosando esses tipos de geração, tem os milênios, né, que é os mais novos, então, tudo tem uma cabeça diferente dessas gerações. Então, por isso que a gente tem sempre que... é... ir com cautela sempre pelas idades, se for um pouquinho mais de 40 anos de idade se for de 20 e pouco tem outros pensamentos se for da nossa idade, 29 anos já tem outro, pensamento, então... é... Isso que a gente vê dentro das organizações.”
ENTREVISTADO 02	“Eu acredito que foi a oposição. Algumas vezes as ideias vão, se opõe e acredito que também que por... sobrecarga às vezes, estresse um ambiente não muito harmonioso.”
ENTREVISTADO 03	“Quando uma pessoa passa em cima da outra, quando uma hierarquia passa por cima de outra hierarquia.”
ENTREVISTADO 04	“Acredito que são vários, são vários conflitos que podem ocorrer no ambiente de trabalho, mas, acredito que mais especificamente, seria realmente esse conflito de ideias que pessoas podem ter.”
ENTREVISTADO 05	“Seria, conflito por demanda, eu acredito, eu trabalho, tô fazendo meu trabalho e, alguma pessoa interfere na outra demanda pode ser um conflito desse, pode ser um conflito pessoal também. Você não gosta de uma pessoa, e, por esse motivo, eventualmente acaba tendo de desavenças, eu acho que conflito... no geral, em instituição seria esses.”

Fonte: Entrevistas, 2025.

Os conflitos identificados no ambiente de trabalho estão relacionados a diferenças geracionais, divergência de ideias, clima organizacional e conflitos de demanda. Segundo Santana e Estender (2018), o clima é percebido através do comportamento dos colaboradores e pode influenciar conflitos. De acordo com o relato do entrevistado 02, um ambiente não muito harmonioso, a sobrecarga e oposição de ideias são fatores que ocasionam conflitos no ambiente de trabalho. Já o entrevistado 01 destacou as diferenças entre gerações como principal uma das principais causas de conflitos. Como as organizações possuem colaboradores de diferentes idades, cada um com pensamentos distintos sobre determinado assunto, os desentendimentos podem surgir naturalmente. Dessa forma, podemos compreender que os conflitos no ambiente de trabalho podem ocorrer por fatores estruturais como hierarquia e demanda de trabalho, como por fatores interpessoal, como diferenças de pensamento.

A seguir, o Quadro 5 apresenta os conflitos em que os secretários(as) executivos(as) estão diretamente envolvidos. Dessa maneira, será possível compreender melhor a natureza desses conflitos e compará-los com os conflitos mencionados no quadro anterior sobre conflitos percebidos.

Quadro 5- Conflitos gerados pelos secretários(as) executivos(as)

ENTREVISTADO 01	“O conflito que eu... que eu mais gero é... bom, como é que eu posso dizer, é interpessoal, a gente pede... como a gente um cargo de gestor, o que é que acontece, a gente pede para fazer uma coisa e... A gente explica, detalhadamente, e quando a gente dá uma brecha ele já tá fazendo totalmente diferente, o colaborador, né?. Então, seria mais a questão de comunicação, conflito de comunicação, de a pessoa entender realmente o que o gestor, está querendo passar para esta pessoa.”
ENTREVISTADO 02	“A atualmente... sobrecarga. E... Eu acho que eu estaria também nessa questão de conflito a questão da... Não valorização. é direito que você não tem, motivação acaba que aquele ambiente ali fica ali no ruído, sabe, por conta disso, tipo Supervisão, né? gestão e liderança e liderados.”
ENTREVISTADO 03	“No momento, nenhum.”
ENTREVISTADO 04	“É uma situação de conflito em que eu me encontrei em conflito, pronto no caso eu não me recorde de ter estado.”
ENTREVISTADO 05	“Conflito, que eu estava... Acho que questão de divisão de tarefas. Eu acho que isso gerava muito conflito porque a gente não tinha uma divisão de tarefa bem definida com que a gente

	<p>tinha muita rotatividade, eu acho que acabava que às vezes eu pegava uma demanda de uma pessoa que estava fazendo, deixava às vezes isso poderia gerar conflitos, claro ou também a questão dos prazos, não entregar no tempo, porque justamente o pessoal estava fazendo, você pegou uma metade do trabalho aí não ficava uma coisa alinhada.”</p>
--	--

Fonte: Entrevistas, 2025.

Este quadro retrata que os conflitos nos quais secretários(as) executivos(as) estavam diretamente envolvidos estavam relacionados à comunicação, sobrecarga de trabalho, divisão de tarefas. Ao comparar os conflitos envolvidos e conflitos presenciados, é possível perceber semelhanças, como ruído relacionado a comunicação e de divisão de tarefas. Isso reforça a ideia defendida por Cunha *et al.* (2023) de que a comunicação inadequada e a falta de clareza contribuem para o surgimento de conflitos.

Durante a entrevista, duas estagiárias afirmaram não estavam envolvidas em nenhum tipo de conflito, embora tenham presenciado algum desentendimento dentro do ambiente de trabalho. Esse dado demonstra que, mesmo quando estratégias como a evitação são adotadas, conforme citado por autores como Jhon-Eke; Akintokunb (2020), o secretário executivo, por atuar como um comunicador dentro da organização, inevitavelmente presencia conflitos.

## 4.2 Estratégias para resoluções de conflitos

Para gerenciar um conflito no ambiente de trabalho, é necessária a implementação de estratégias e técnicas (Cunha *et al.*, 2023). Para identificar quais foram as mais utilizadas pelos secretários executivos, é necessário comparar as falas de cada entrevistado e identificar as estratégias utilizadas com base no quadro sobre estratégias para a gestão de conflitos. A seguir, o Quadro 6 mostrará os conflitos que foram geridos pelos secretários(as) executivos(as) e a comparação com as estratégias.

Quadro 6- Conflitos que foram geridos pelos secretários(as) executivos(as)

ENTREVISTADO	TRANSCRIÇÃO	ESTRATÉGIAS
ENTREVISTADO 01	“Não, na questão gerir o conflito é muito simples. É simples que eu digo assim, quando a gente observa um conflito tipo um conflito	Comunicação/comunicação não violenta.

	<p>como eu falei, de comunicação. O funcionário vai, pede para fazer uma coisa, quando dá fé ele já tá indo para outros caminhos, então a gente pega, oh é assim, tá aqui a norma do trabalho está aqui o que é que você tem que fazer, tá?. Então, tentar botar o funcionário diretamente no trilho de novo através das normas e das condutas que foi passado para ele. Então, a gente gere conflito assim, mostrando para ele, o manual, mostrando para ele, o que é que tem que ser feito de acordo com manual e a ordem da empresa É isso que a gente tenta gerir quando tem um conflito, aparece a gente já, gere dessa maneira.”</p>	
ENTREVISTADO 02	<p>“Eu sou assistente onde eu trabalho, só que eu quebrava o “galho” em termos de dizer, eu quebrava o galho da recepcionista, quando ia almoçar, só que ela sempre foi uma pessoa muito ríspida e aí... De uma dessas... A gente acabou... tendo um dissentimento, que não só eu, revezava a recepção, mas, tinha outra pessoa e a gente revezava, tipo a segunda eu vou, terça tu vai, quarta eu vou. E ela achou que uma dessas... era eu que estaria, só que na verdade era uma outra pessoa... na empresa ela ficou gritando pelo meu nome, muito alto e isso ocasionou um conflito. A gente bateu boca... desentendemos e a outra pessoa que revezava comigo, decidiu não ficar mais e aí essa pessoa... Ela acabou de certa forma também me fazendo criar força para também dizer que não ia mais... Não por conta de... Ah, tipo, não é algo ligado à minha função, mas por conta de que... eu estava sendo muito maltratado, eu tinha certeza eu não merecia aquilo, e eu achava que eu não precisava passar por aquilo e não era nada da minha área e não era obrigação minha. Era só eu estava fazendo um “galho”.”</p>	Evitação.
ENTREVISTADO 05	<p>“Um conflito, que eu posso considerar um conflito, foi com um outro estagiário. Acabou que eu tinha que chegar no horário, mas ele me mandou mensagem para que eu chegasse um pouco antes e ele não notificou minha chefe, por conta disso eu levei uma chamada de atenção, e foi uma situação muito chata e depois eu tipo que conversar com a minha chefe e explicar a situação e ela foi conversar com ele. Então, gerou uma situação de, ah, falta de informações, gerou um problema que eventualmente gerou um conflito. Então, eu acho que a questão mesmo da situação de chegar no horário direitinho foi um problema, mas a gente teve que sentar, conversar para resolver isso Por mais como mais que toda a questão de não avisar mesmo, que eu teria que chegar cedo e que ele solicitou isso e que não foi repassada a ela.”</p>	Comunicação/comunicação não violenta.

Neste quadro está descrito apenas os entrevistados 01, 02 e 05, pois estavam ligados diretamente ao conflito e precisavam gerir ele de alguma forma. Os entrevistados 03 e 04 responderam a esta pergunta, mas deram exemplos de situações em que o conflito foi mediado e negociado por seus gestores e pela secretária executiva que os auxiliava. Com base neste quadro, é possível perceber a presença das estratégias de comunicação/ comunicação não violenta e evitação.

Para chegar uma conclusão sobre as estratégias mais utilizadas, ainda será necessário conhecer e comparar com os conflitos envolvendo terceiros, como são geridos e quais ações são tomadas diante dos conflitos. A seguir, o Quadro 7 apresenta os relatos dos entrevistados diante os conflitos de terceiros e como esses secretários(as) executivos(as) reagiram diante deles.

Quadro 7- Secretários(as) executivos(as) e envolvimento com conflitos de terceiros para geri-los

ENTREVISTADO	TRANSCRIÇÃO	ESTRATÉGIAS
ENTREVISTADO 01	“Sinceramente como gestor, a gente sempre procura ficar um pouco de fora dos conflitos. Mas, como a gente está dentro da empresa, a gente precisa sempre estar observando, e tentando fazer alguma coisa, né? Ajudar de alguma maneira. Então, a gente sempre escuta e sempre quando está acontecendo do funcionário, está meio, é. as suas condutas estão atrapalhando o decorrer da empresa, a gente procura resolveu que o que foi... que é houve. O que é que está acontecendo, se for alguma coisa relacionada a empresa, foi alguma coisa relacionada a casa, tal, então, aí o funcionário vai e se abre e se foi da empresa, mas aí o que foi? Foi, é algum problema de salário, e tal, que foi que aconteceu?.. Se foi em casa, ele vai, ele vai dizer, se for em casa a gente já procura se afastar um pouquinho se foi de casa, né? Mas, se foi da empresa, a gente sempre procura resolver da melhor forma possível.”	Comunicação/comunicação não violenta; Negociação; Evitação.
ENTREVISTADO 02	“olha... recentemente aconteceu um conflito não que eu tenha tentado intermediar, tipo, me envolver mas que pediram a minha opinião. Então, assim, de certa forma, eu acabei participando, mas foi de uma forma bem, assim né, singela, bem indireta. Porque pediram a minha opinião às duas pessoas, né? Uma veio falar comigo primeiro e a outra falou comigo, um pouco de tempo depois. E como a minha opinião foi solicitada acabei cedendo para as duas pessoas, mas elas se resolveram depois.”	Evitação; Cooperação.
ENTREVISTADO 03	“Não, não me envolvo não.”	Evitação

ENTREVISTADO 04	“Geralmente eu tento conversar com as partes envolvidas no conflito, se as partes forem próximas a minha. Principalmente quando envolve o meu setor, ou que possa acabar afetando o meu setor de alguma forma. Então eu sempre tento conversar com as partes, para a gente tentar chegar numa solução ali, para evitar que o conflito se estenda.”	Colaboração; Comunicação/comunicação não violenta; Mediação.
ENTREVISTADO 05	”Geralmente, eu tento ficar mais na minha, sabe? Eu não tento entrar, mas quando eu vejo que é necessário, eu tento conversar com as partes separadamente. olha, eu tento ser um pouco mais compreensivo, ver o lado da pessoa, eu tento essa coisa mais mediadora mesmo, mas só que individualmente, não tipo, ah, estão brigando lá, eu não entraria neste momento, alguma coisa mais individual uma conversa mais em particular.”	Evitação; Comunicação/comunicação não violenta; Mediação;

Fonte: Entrevistas, 2025.

Já é possível perceber um padrão de estratégias utilizadas pelos secretários(as), sendo a evitação e comunicação as mais frequentes. Para obter um resultado mais preciso, o Quadro 8 mostrará as estratégias adotadas diante dos conflitos.

#### Quadro 8- Estratégias tomada diante do conflito

ENTREVISTADO	TRANSCRIÇÃO	ESTRATÉGIAS
ENTREVISTADO 01	“Estratégias que a gente procura resolver é sempre... como falei, é sempre procurar nas entrevistas, procurar sempre, ver qual o pensamento da pessoa, né, antes de contratar na empresa, se ela é da geração Z, X, Y, dos milênios e sempre procurar mostrar as condutas, esse é o principal gerador para diminuir os conflitos. mostrar sempre a ética, a conduta do que foi passado o trabalho, sempre ser responsável, pagar direitinho, na data certa isso gera... isso não gera conflitos, né, a gente sempre procura manter as promessas que foram estabelecidos, uma empresa é isto que a gente tem que fazer. E outras estratégias que a gente... para a gente não gerar tantos conflitos na empresa, é sempre focar na... nas coisas da empresa, né? É evitar fofoca, evitar...evitar um... um clima pesado organizacional sempre procurar um clima.”	Compromisso; Evitação; Comunicação/comunicação não violenta.
ENTREVISTADO 02	“Olha, eu tento manter a calma, apesar de ser difícil e também manter o tom de voz mais baixo, né?. Quando a gente está no calor de emoção, o que acontece logo é a gente falar alto, enfim vem os ânimos se elevam, então assim, ultimamente venho tentando, baixar mais o tom de voz quando acontece esse tipo de coisa e fico falando, tipo, não é por aí e a	Comunicação/comunicação não violenta.

	gente pode conversar, como aconteceu também no caso que a pessoa gritou comigo, mas eu tentei manter a calma. respirei muito forte e falei para ela que que não era esse caminho, e que eu não estava a fim de briga, mas vou apenas conversando que aqui não é o ambiente pra... Briga, discussão, é para a gente trabalhar e manter o máximo de harmonia possível.”	
ENTREVISTADO 03	“Eu acho que nunca alterar a voz eu sei que é muito importante quando você altera, você está perdendo a razão. não alterar a voz um pouco de calma, não. Não dizer que a culpa é de a pessoa usar palavras amenizadoras quem trabalha com público já sabem quais as palavras não podem ser usadas.”	Comunicação/comunicação não violenta.
ENTREVISTADO 04	“Eu tenho que identificar a origem desse conflito, identificar realmente o problema que está causando esse conflito, analisar mesmo a origem que está causando, e aí propor, algum tipo de solução, viável, para que possa resolver esse conflito.”	Mediação; Cooperação; Negociação.
ENTREVISTADO 05	“Assim, depende do conflito, eu acho. Eu acho que o primeiro é conversar, tentar chegar na pessoa, se desculpar né? Se você for o causador do conflito, e se você foi a vítima, porque tem essa do conflito, porque até pode interferir mesmo na rotina de trabalho é problemática.”	Comunicação/comunicação não violenta.

Fonte: Entrevistas, 2025.

A estratégia mais utilizada pelos secretários(as) executivos(as) foi a comunicação/comunicação não violenta, que apareceu 9 vezes durante as 3 perguntas. Para que a comunicação ocorra, segundo Jakobson (2010 apud Monteiro *et al.*, 2020, p. 129), é necessária a presença de seis elementos: emissor, receptor, mensagem, canal, código e contexto. Nas situações citadas pelos entrevistados, a comunicação foi tanto um problema quanto uma solução para a resolução de conflitos. Isso ocorre porque a comunicação é importante para o gerenciamento de conflitos, pois pode contribuir com benefícios ou causar danos dependendo da forma como ocorre (Monteiro *et al.*, 2020).

A segunda estratégia que mais se destacou nesta pesquisa foi a evitação, mencionada 6 vezes ao longo das respostas. De acordo com Gomes (2023, p.14) a evitação é o “não reconhecimento da divergência de objetivos por uma ou ambas as partes ou adiamento da gestão do conflito”. A evitação foi citada por 6 dos 14 autores utilizados no referencial teórico. Observou-se que os secretários(as) executivos(as) tendem a evitar conflitos e a se envolver em conflitos de terceiros apenas quando estão relacionados com o seu setor ou quando são chamados para

mediar a situação.

Outras que estratégias foram mencionadas, mas com menor frequência, foram a negociação, cooperação, colaboração, mediação e compromisso. Não foi identificado nenhuma resposta com a estratégia de acomodação. Além disso, verificou-se que a maioria dos secretários(as) executivos(as) utiliza mais de uma estratégia para resolver situações de conflito.

Apesar de não ter sido mencionada explicitamente nas falas dos entrevistados nem no referencial teórico, foi possível identificar que as respostas possuem relação com a inteligência emocional.

### **4.3 Competências e habilidades do secretário(a) executivo(a)**

Com as mudanças no mercado de trabalho, foi necessário que os(as) secretários(as) executivos(as) se adaptassem às exigências em relação às competências esperadas desses profissionais. As diretrizes curriculares nacionais (Brasil, 2005) trazem, no art. 4º da Resolução n.º 3/2005/Conselho Nacional de Educação (CNE), algumas competências e habilidades exigidas no ensino do curso de Secretariado Executivo, refletindo as mudanças do mercado de trabalho. Com base nessas diretrizes, serão comparadas as falas dos entrevistados em relação com as competências e habilidades exigidas.

Sobre a pergunta à comunicação diante dos conflitos, é possível notar que todos os entrevistados apresentaram respostas semelhantes. Essas respostas podem ser associadas às seguintes competências prevista na resolução n.º 3/2005 (Brasil, 2005, art.º 4º): I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; e XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações. Esses aspectos foram os mais mencionados ao longo das entrevistas. Todos os entrevistados destacaram a importância de uma comunicação clara e assertiva, repassando a situação para um superior quando necessário e promovendo a comunicação individual com partes envolvidas no conflito. Comparando os resultados obtidos, é possível relacioná-los

às competências gerenciais de “desenvolvimento e comunicação de uma visão” e “comunicação eficaz”, presentes em estratégias como mediação e comunicação não violenta.

O Quadro 9, a seguir, apresenta a comparação dos relatos dos entrevistados com as competências do Secretariado Executivo.

Quadro 9- Habilidade e competências do(a) secretário(a) executivo(a) utilizada durante conflitos

ENTREVISTADO	TRANSCRIÇÃO	COMPETÊNCIAS DO SECRETARIADO EXECUTIVO
ENTREVISTADO 01	“Gestão de liderança, comunicação, endomarketing é... empreendedorismo também, que é importante, deixa eu ver, é conceito de assessoria é, o que é mais o que o secretariado tem. e, né... A administração, mesmo, a teoria da administração, muito importante, é, a própria gestão, de conflitos, também, que a gente estuda um pouco, é, mas, basicamente tudo o pouco do secretariado a gente a gente de forma tanto direta, como indireta, a gente acaba utilizando, dentro da empresa.”	Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;  Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;  Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.
ENTREVISTADO 02	“Acredito que muito da imparcialidade, mesmo acho que depende das coisas que realmente ser imparcial, porque querendo ou não sempre tem dois lados mexe muito e evitar mais conflitos e realmente imparcialidade e mediar foi só essa vez, que foi essas duas pessoas, né que eu acabei mediando pra poder evitar que elas realmente pudesse a vim ter um conflito ainda maior mas, no mais é ser imparcial mesmo é só quando realmente eu sou requisitado que eu opino sobre algo que se não, fico na minha.”	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;  Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.
ENTREVISTADO 03	“Eu acho que a questão da comunicação, é uma habilidade citada né? Não só na parte de conflito, mas o perfil do secretário ele é muito destacado em algumas situações em que as pessoas não têm essas habilidades habilidade da comunicação, eu não sei se é uma habilidade mas a descrição também era um das características, eu não sei se chega a ser uma habilidade, né?. Eu acho que a questão da	gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;  eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança,

	<p>descrição nos meus estágios de secretariado, foi tipo assim, eles, os diretores, eles pediam que você tivesse descrição não era optativo tinha que ter e era assim focado, até hora que eu ia embora é, alguns conflitos nessa parte da descrição, eu posso citar um? Quando a nossa, quando o novo diretor entrou, ele por ser de uma região, né, mas não queria que a gente falasse da vida dele de forma alguma, então, tipo assim, a descrição que ele queria era 100%, e isso gerou um conflito até a hora que eu fui embora, que era um pedido dele, que a até a hora que eu fosse embora, que era a descrição total dos assuntos relacionados a ele.”</p>	<p>credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;</p> <p>Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.</p>
ENTREVISTADO 04	<p>“Eu acho que a questão da impessoalidade é algo muito importante. É você realmente ali não tomar partido, e você realmente analisar a situação e a agir de forma imparcial sem tomar lados, mas sempre tentando resolver ali, realmente a situação para... poder chegar numa solução viável acho que... na cadeira de gestão pessoas, eu lembro que também a gente aprendeu que... o secretário executivo ele sempre vai ter um papel de intermediador, ele sempre vai estar ali no meio de situações como essas. Então você sabe realmente intermediar a situação é muito importante.”</p>	<p>Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</p> <p>eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;</p>
ENTREVISTADO 05	<p>“Eu acho que a questão mesmo da descrição é uma coisa que nosso curso pede, então eu acho que dependendo do conflito e se for um conflito pessoal, às vezes você precisa ter uma maior descrição e que vai que é uma coisa muito pessoal e se saí essa informação pode gerar muito conflito, então eu acho que tem esse perfil também ajuda, dependendo do conflito. Eu acho que também a questão relacionada à gestão de pessoas, gerir pessoas, ele é muito importante, porque o secretário está lá como um assessor, mas ele está administrando rotinas de trabalho, então eu acho que isso também é muito importante, a gestão de pessoas comunicação. Acredito também que... As técnicas secretariais no geral, tipo,.. Ah, ele tem que fazer... Não sei, tem que lidar com... um.. vou colocar uma situação, um exemplo que fica mais fácil, né? É... a tal pessoa fez um relatório que não estava adequado e isso gerou um conflito com outra pessoa talvez, chegar, conversar, ajudar com essa competência, porque às vezes a pessoa gera um conflito. Não é intencional, às vezes é um erro que aconteceu que acabou em uma bola de neve, então, acho que... nesse aspecto seria mesmo... as competências técnicas do secretário, escrever, dirigir texto isso também poderia ajudar falando de uma questão técnica. Mas de uma questão pessoal, é de pessoas,</p>	<p>Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;</p> <p>Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</p> <p>Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.</p>

	<p>essa descrição do curso, essa habilidade de estar lidando com muito situações, eu acho que também parar, analisar, organizar... às vezes, também conflitos vem da falta de organização porque um determinado lugar não está organizado, aí uma pessoa faz uma coisa da outra mexe com uma coisa ou tomou um espaço, a questão mesmo do espaço do trabalho, eu acho que a organização que o secretário pede Então, eu acho que poderia ser utilizado também nisso para tentar amenizar."</p>	
--	--	--

Fonte: Entrevistas, 2025.

A partir deste Quadro 9, é possível notar a importância da comunicação eficaz, do gerenciamento de informações e do domínio das técnicas secretarias para a resolução de conflitos. As competências e habilidades apresentadas no Quadro 9, foram algumas das identificadas durante a fala dos entrevistados sobre a gestão de conflitos e competências secretarias. Além disso, é possível comparar este Quadro 9 com o Quadro 2 que trata sobre estratégias, competências gerenciais e competências do Secretariado Executivo, dessa forma, evidenciando a relação entre esses elementos na resolução de conflitos.

Em relação as análises das respostas dos entrevistados, todos são alunos ou egressos da Universidade Federal do Ceará (UFC). Um possível ponto de melhoria seria a ampliação dos entrevistados para incluir alunos e egressos de outras universidades, o que poderia trazer novas perspectivas, considerando suas vivências e os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Essas diferentes experiências poderiam influenciar a forma como lidam com os conflitos no ambiente de trabalho.

Observou-se que, em todas as respostas das entrevistas, os entrevistados utilizaram estratégias, competências do curso de Secretariado Executivo e competências gerenciais como forma de gerenciar conflitos. Portanto, pode-se concluir que essa pesquisa confirmou o referencial teórico do estudo e destacou três elementos fundamentais para a resolução de conflitos por parte dos(as) secretários(as) executivos(as): estratégias e competências gerenciais e do curso de secretariado executivo, que atuam em conjunto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos são inevitáveis quando há interações sociais, estando presentes na vida em sociedade, inclusive no ambiente de trabalho. Eles podem ocorrer devido a divergências de ideais, valores e interesses, mas não necessariamente representam algo negativo, pois podem ser funcionais ou disfuncionais, dependendo da forma como são geridos. Diversos fatores podem contribuir para a ocorrência de conflitos no ambiente organizacional, como o clima organizacional e a falta de comunicação.

Diante dessas situações, os(as) secretários(as) executivos(as) estão entre os profissionais mais próximos dos conflitos, pois, por serem comunicadores, mantêm contato tanto com o nível operacional quanto com o estratégico dentro das organizações. Essa pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender como esses profissionais lidam com os conflitos no ambiente de trabalho em organizações privadas e mistas, identificando de que forma seus conhecimentos podem auxiliar na resolução dessas situações.

A pesquisa de campo possibilitou a identificação dos principais conflitos enfrentados pelos(as) secretários(as) executivos(as) no ambiente de trabalho, destacando como os mais recorrentes as divergências de ideias, opiniões e ruídos na comunicação. Também foi possível compreender as estratégias adotadas por esses profissionais, com base em 14 autores citados no referencial teórico, sendo a comunicação a abordagem mais utilizada, frequentemente combinada com outras estratégias para a resolução de conflitos. Além disso, foram analisadas as competências que contribuem para essa resolução, ressaltando a importância da comunicação organizacional, do uso eficaz das técnicas secretariais e do gerenciamento de informações, sempre por meio de uma comunicação assertiva e clara. Observou-se, ainda, que a estratégia de acomodação não foi mencionada como uma alternativa utilizada nesse contexto.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como os(as) secretários(as) executivos(as) gerem conflitos no ambiente de trabalho. Com base nos resultados obtidos, percebeu-se que esses profissionais utilizam com maior frequência estratégias como comunicação e evitação, aliadas às competências secretariais. Verificou-se que, independentemente das perguntas formuladas para cada objetivo específico, era possível identificar elementos relacionados às competências do

Secretariado Executivo, às competências gerenciais e às estratégias para a gestão de conflitos, todas sendo aplicadas para a resolução de conflitos.

A questão norteadora desta pesquisa foi: Como os(as) secretários(as) executivos(as) gerem os conflitos no ambiente de trabalho? Essa pergunta foi respondida ao longo das entrevistas, nas quais se verificou que esses profissionais costumam evitar envolvimento em conflitos de terceiros. No entanto, caso o conflito afete o ambiente de trabalho e o desempenho do setor, utilizam estratégias de resolução de conflitos, como mediação, negociação, colaboração, compromisso, cooperação e comunicação/comunicação não violenta, escolhendo a abordagem mais adequada conforme a situação e, muitas vezes, combinando mais de uma estratégia.

As limitações deste estudo envolveram a dificuldade em encontrar participantes que fossem egressos do curso de Secretariado Executivo. Além disso, todos os participantes eram ou já haviam sido alunos da Universidade Federal do Ceará, o que resultou em uma amostra composta majoritariamente por estudantes que ainda estão cursando a graduação em Secretariado Executivo nessa instituição, restringindo a diversidade do grupo pesquisado.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que os(as) secretários(as) executivos(as) possuem uma relação direta com a gestão de conflitos desde sua formação, uma vez que as competências abordadas no curso de Secretariado Executivo estão alinhadas às estratégias de gestão de conflitos e às competências gerenciais. Além disso, foi possível identificar que as estratégias mais utilizadas por esses profissionais são a comunicação/comunicação não violenta e a evitação.

O presente trabalho atingiu seus objetivos e foi fundamentado no referencial teórico. No entanto, não foi possível encontrar uma explicação satisfatória para a ausência da estratégia de acomodação, uma vez que nenhum autor consultado abordou os motivos para esse fenômeno. Isso pode ser atribuído à limitação de estudos sobre a relação entre gerenciamento de conflitos e a atuação dos(as) secretários(as) executivos(as).

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a investigação do conflito em diferentes tipos de organizações, como privadas, mistas e públicas, analisando as estratégias utilizadas para a gestão de conflitos em cada contexto. Além disso, sugere-se a inclusão do tema inteligência emocional, aspecto identificado nas respostas dos entrevistados e que pode enriquecer estudos futuros

sobre a atuação dos(as) secretários(as) executivos(as) na resolução de conflitos.

## REFERÊNCIAS

- ANA, W. P. S.; LEMOS, G. C. Metodologia científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, Mossoró, v. 4, n. 12, 2018.
- AVILA, F. H.; GONZÁLEZ, M. M.; LICEA, S. M. La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?. **Didáctica y educación**, [S.], v. 11, n. 3, p. 62-79, jul./set. 2020.
- BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista interdisciplinar científica aplicada**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.
- BARROS, C. M. P. *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de gestão e secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez. 2013.
- BRASIL. **Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Brasília, DF: ABMES, 2005. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/Res\\_CES\\_CNE\\_03\\_230605%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Res_CES_CNE_03_230605%20(4).pdf). Acesso em: 11 out. 2024.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul./dez. 2013.
- CAMARGO, M. *et al.* A evolução da área secretarial às ciências da assessoria. **Revista Expectativa**, [S.], v. 14, n. 1, p. 1-23, 2015.
- CORDEIRO, J. P.; CUNHA, P.; LOURENÇO, A. A. Estilos de gestão de conflitos, comprometimento e cidadania organizacional: Estudo empírico numa instituição de ensino superior portuguesa. **Arquivos brasileiros de Psicologia**, [S.], 2022.
- CUNHA, D. F. *et al.* Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. **Revista de gestão e secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 13671-13684, 2023.
- ENES, W. M. A importância da cultura e clima organizacional como estratégias na gestão de empresas. **Revista ciências gerenciais em foco**, [S.], v.10, n. 7, p. 163-178, jan./jul. 2019.
- FERREIRA, F. O.; FONSECA, M. E. S.; NUNES, A. L. P. inteligência emocional e suas influências na gestão de conflitos. **Revista de psicologia**, [S.], v.17, n. 68, p. 219-231, out. 2023.
- FERRONATO, A.; GILIOLI, R. M. Causas e soluções dos conflitos no ambiente de trabalho. **Empreendedorismo, gestão e negócio**, Pirassununga, v. 12, n. 12, p. 574-591, mar. 2023.
- GOMES, A. R. Comunicação, conflitos e negociação: Uma perspectiva teórica e implicações práticas. **Revista pesquisa em psicologia aplicada**, [S.], v. 1, n. 1, p. 1-24, 2023.

- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, Mai-Ago, 2006.
- JOHN-EKE, E. C.; AKINTOKUNBO, O. O. Conflict Management as a Tool for Increasing organizational Effectiveness: A Review of Literature. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [S.], v. 10, n. 5, p. 299-311, mai. 2020.
- MONTEIRO, L. S. *et al.* A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. *Revista Femass*, Macaé, v.2, n. 2, 125-146, jul./dez. 2020.
- MORAIS, P. A. P.; MELO, T. A.; BÍANCO, M. F. Noções/significado(s) de competência(s): uma revisão teórica. **Revista Cesumar Ciências humanas e Sociais Aplicadas**, [S.], v. 20, n. 2, p. 487-504, jul./dez. 2015.
- MOREIRA, K. D. *et al.* Mediação como ferramenta na gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. **Revista Científica Hermes**, [S.], v. 26, n. 26, p. 121-136, jan./abr. 2020.
- MÜLLER, R. O que faz um profissional de secretariado de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional. **Revista scribes**, Minas Gerais, V. 2, n. 1, p. 104-127, jan./jun. 2021.
- MUSIO, R. A. P.; SERAPIÃO, A. B. S. (Inter)mediação latente de conflitos e comunicação não-violenta na atividade secretarial. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 214-228, jul./dez. 2017.
- NUNES, G. C.; NASCIMENTO, M. C. D.; LUZ, M. A. C. A. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID On line. Revista de Psicologia**, [S.], v. 10, n. 29, p. 144-151, fev. 2016.
- OLIVEIRA, R. M.; BEUREN, I. M. Estilo cooperativo ou competitivo de gerenciamento de conflitos? Efeitos no compartilhamento de informações e no desempenho de cooperativas agropecuárias. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 1-19, 2024.
- PARADINAS, M. C. La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turística: una herramienta de marketing interno. **Holos**, [S.], v. 1, n. 36, p. 1-12, 2020.
- RIBEIRO, D. **Significado de conflito**. [S.]: Dicionário Online de Português, 2009?. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conflito/>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N; LOBÃO, C. Editorial: Saturação da Análise na investigação: quando parar de recolher dados?. **Revista de pesquisa qualitativa**, São Paulo, v.6, n.10, p. iii-vii, abr. 2018.
- SANTANA, J. J.; ESTENDER, A. C. Clima organizacional como satisfação dos colaboradores. **Revista terceiro setor**, [S.], v. 12, n. 1, p. 20-33, 2018.
- SANTOS, P. K.; MOROSINI, M. C. O revisitar da metodologia do estado do conhecimento para além de uma revisão bibliográfica. **Revista panorâmica**, [S.], v. 33, p. 123-145, Mai./ago. 2021.

SANTOS, T. M. D. Resiliência, proatividade e organização: A adaptação do perfil dos profissionais de secretariado executivo. **SCRIBES- Brazilian journal of management and secretarial studies**, Minas Gerais, v. 1, n. 1, p. 90-107, jul. 2020.

SCHAEFER, R. P.; SPENGLER, F. M. O papel das universidades comunitárias enquanto terceiro setor no tratamento de conflitos. **Revista jurídica direito e paz**, São Paulo, v. 7, n. 41, p. 91-107, 2019.

SORESSA, B. F.; BIRBISA, Z. A.; WORKE, S. Z. Organizational Conflict Management Strategies in Public Organizations: A Systematic Literature Review. **Journal of namibian studies**, [S.], v. 33, n. 2, p. 6513-6539, 2023.

TRÍAS, Y. E. G. Conflicto ante los cambios en las organizaciones complejas y su incidencia en la cultura. **Gestion I+D**, [S.], v. 05, n. 03, p. 407-433, jul./dez. 2020.

VIEIRA, E. M. A mediação de conflitos na gestão empresarial. **Revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento**, [S.], v. 9, n. 07, p. 153-172, abr. 2022.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Objetivos	Referencial	Perguntas
<p>1- Identificar os conflitos que os secretários(as) executivos(as) enfrentam no ambiente de trabalho</p>	<p>Ferronato e Gillioli (2023) destaca que os autores apresentados em sua pesquisa “definem os conflitos nas empresas como uma divergência, um desacordo, uma discordância entre os membros” (Ferronato; Giollioli, 2023, p. 576). Entretanto, ele só irá ter consequências negativas ou consequências positivas de acordo com modo de como lidam com esses conflitos (Musio; Serapião, 2017), podendo auxiliar no crescimento das relações de trabalho deste que seja gerenciada de maneira adequada (Cunha <i>et al.</i>, 2023).</p>	<p>1- O que você entende como conflito?</p> <p>2- Quais os tipos de conflitos que ocorrem dentro do ambiente de trabalho?</p> <p>3- Quais conflitos você está diretamente envolvido(a)?</p> <p>4- Quais conflitos você presencia no ambiente de trabalho, mas não está diretamente envolvido(a)?</p>
<p>2- Identificar as estratégias adotadas pelos secretários(as) executivos(as) para as resoluções de conflitos no ambiente de trabalho.</p>	<p>Para gerenciar um conflito no ambiente de trabalho é necessário a implementação de estratégias e técnicas (Cunha <i>et al.</i>, 2023).</p>	<p>5- Relate uma situação ocorrida no ambiente de trabalho em que foi necessário gerir um conflito.</p> <p>6- Você costuma se envolver em conflitos de terceiros para tentar solucioná-los? Dê um exemplo.</p> <p>7- Quais estratégias você costuma tomar diante dos conflitos?</p>
<p>3- Apresentar as competências do Secretariado Executivo que podem auxiliar na resolução de conflitos no ambiente de trabalho.</p>	<p>Os secretários(as) executivos(as) também possuem competências gerenciais, pois segundo Barros <i>et al</i> (2013) de acordo com a evolução desta profissão, os secretários(as) executivo(as) têm realizado não somente as técnicas secretariais, mas também realizado atividades de gestão. De acordo com o quadro adaptado dos autores Barros <i>et al.</i> (2013) sobre o Quinn <i>et al.</i> (2003) é possível traçar semelhanças entre as competências exigidas pelo curso de Secretariado Executivo e as competências gerenciais, de acordo com com essas relações, é possível compará-los com o Quadro 01 deste trabalho.</p>	<p>8- Em situações de conflito no trabalho, como você costuma se comunicar?</p> <p>9- Quais habilidades e competências adquiridas durante o curso de Secretariado Executivo, foram mais utilizadas por você em situações de conflito?</p>

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PARA XXXXXXXX,

Prezada,

Estamos realizando uma pesquisa intitulada Gestão de conflitos no ambiente de trabalho: estudo com secretários(as) executivos(as). A referida investigação objetiva compreender, os conflitos dentro do ambiente de trabalho pela visão dos secretários (as) executivos (as).

A realização deste trabalho é relevante para a sociedade na busca de respostas com base científica sobre quais motivos que podem levar a geração de conflitos e como gerenciá-los no ambiente de trabalho. Podendo ser uma fonte de informação para as empresas que buscam melhorias e mais conhecimentos sobre o assunto ou por colaboradores que desejam ampliar a sua visão sobre o tema.

Para atingir o nosso objetivo, a pesquisa incluirá, em sua metodologia, a entrevista individual com formados e estudantes de Secretariado Executivo que trabalham ou já trabalharam como secretário ou secretária executiva.

Com essas informações, gostaríamos de solicitar a sua autorização para a sua participação na entrevista e gravação de áudio que será utilizada para a transcrição. por gentileza, assine esse documento que possui duas vias: uma ficará com a senhora e a outra com a pesquisadora.

O Comitê de Ética em Pesquisa da UFC encontra-se disponível para reclamações pertinentes à pesquisa pelo telefone (85) 33668344.

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2025.

Nome da entrevistada: \_\_\_\_\_

Assinatura da entrevistada: \_\_\_\_\_