



(INTER)MEDIÇÃO LATENTE DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NA ATIVIDADE SECRETARIAL

Rogéria Albertinase Pincelli Mussio

Mestranda em Desenvolvimento Humano e Tecnologias pela Universidade
Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: rogeria@rc.unesp.br

Adriane Beatriz de Souza Serapião

Doutora em Ciências Biológicas pela Universidade de Campinas, Brasil.
Professora da Universidade Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: adriane@rc.unesp.br

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a experiência resultante de estudo aplicado sobre a perspectiva teórico-prática relacionada à mediação de conflito na atividade secretarial, usando como estratégias uma linguagem mais compassiva na comunicação e o conhecimento de ferramentas de desenvolvimento humano, como Comunicação Não-Violenta, Inteligência Emocional e Dinâmicas Humanas. Através da pesquisa bibliográfica e da observação participante, apresenta-se um relato de experiência de uma situação real ocorrida na presença de uma secretária executiva, a qual atuou como mediadora de um potencial conflito em seu labor, enfatizando os aspectos metodológicos desta vivência por meio das ferramentas originárias do estudo bibliográfico. No artigo discute-se ainda como o conflito pode ser um problema sério em uma organização, tornando impraticável o desenvolvimento de trabalho em equipe e como as estratégias estudadas e empregadas podem ser valiosas para uma secretária executiva, contribuindo para gerar um ambiente mais saudável no âmbito organizacional e para construir relações positivas.

Palavras-chaves: Atividade secretarial. Mediação de conflitos. Comunicação Não-Violenta. Inteligência Emocional. Dinâmicas Humanas.

LATENT CONFLICTS (INTER)MEDIATION AND NON-VIOLENT COMMUNICATION IN THE SECRETARIAL ACTIVITY

Abstract

The present work aims to present the experience resulting from an applied study about the theoretical-practical perspective related to conflict mediation in the secretarial activity, using as strategies a more compassionate language in communication and the knowledge about human development tools, such as Non-Violent Communication, Emotional Intelligence and Human Dynamics. Through bibliographic research and participant observation, it is presented an experience report of a real situation occurred in the presence of an executive secretary, who acted as mediator of a potential conflict in their work, emphasizing the methodological aspects of this experience through tools acquired from the bibliographic study. The article also discusses how conflict can be a serious problem in an organization, making impracticable the development of teamwork and how the strategies studied and applied can be valuable for an executive secretary, contributing to generate a healthier environment in the organizational scope and to build positive relationships.

Keywords: Secretarial activity. Conflict mediation. Nonviolent Communication. Emotional Intelligence. Human Dynamics.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o papel do secretário executivo passou por profundas mudanças para ajustar-se às novas exigências do mercado. Em razão dessa nova realidade, estes profissionais assumiram novas responsabilidades, revendo suas habilidades e competências, e ajustando seu perfil. Em virtude de sua atuação polivalente e da multiplicidade de tarefas assumidas, o secretário executivo lida com diversas hierarquias na empresa, desde a parte operacional até os gestores da alta cúpula. Assim, o profissional deve manter equilíbrio nas relações e estar atento a possíveis discórdias, buscando solucioná-las da melhor forma possível.

O ambiente corporativo é um local onde o nível de tensão no trabalho é geralmente alto, seja pela demanda de tarefas, pela exigência de prazos, pelo relacionamento com os gestores e/ou colegas de trabalho, pela pressão por desempenho, pelas diferenças de opiniões ou pela ansiedade e expectativa de êxito. A irritabilidade causada pelo estresse no trabalho leva comumente a conflitos interpessoais que poderiam ser evitados, ou pelo menos minimizados, ao se adotar uma postura mais assertiva nas relações de trabalho, considerando práticas de comunicação mais conciliadoras e menos defensivas (GUEBUR *et al.*, 2014).

Conflitos profissionais podem ser gerados por motivos diversos, dentre os quais, os mais comuns são decorrentes de estilos de comunicação diferentes e/ou inadequados (MUSKAT, 2005). Um conflito não é nada além de um dos modos de interação entre indivíduos, uma expressão de divergências de opinião, interesses ou crenças. Uma maneira de evitar o conflito é harmonizar as causas dissociativas, apaziguar os debates verbais e estabelecer um fluxo de conversa compassiva entre as pessoas.

Para este fim, torna-se fundamental aprender uma linguagem que permita construir uma relação de confiança com o próximo, de modo a aumentar a disposição de cooperação e apoio entre os indivíduos. Neste sentido, a Comunicação Não-Violenta (CNV), proposta por Rosenberg (2006), é um processo de entendimento que visa facilitar a cooperação para as necessidades dos indivíduos de maneira empática, através de uma mudança de foco na comunicação. Segundo Rosenberg, “toda violência é a manifestação trágica de uma necessidade não atendida”, o qual destaca que “o objetivo da CNV não é mudar as pessoas e seu comportamento, para conseguir o que queremos, mas, sim, estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos.” (ROSENBERG, 2006, p. 127).

Neste contexto, a CNV pode ser bastante útil na atividade secretarial, uma vez que frequentemente o profissional do secretariado está envolvido na mediação de tarefas ou em situações embaraçosas entre e com indivíduos dentro de uma organização (BOND; OLIVEIRA, 2009). Repensar sua forma de comunicação e relacionamento e descobrir estratégias para influenciar na obtenção de resultados mais positivos dentro da organização, incluindo a melhoria de seus próprios resultados, é um caminho que certamente conduz esse profissional a exercer um papel de agente de mudança no gerenciamento de conflitos e tensões emocionais dentro da organização ao conduzir conversas e discussões difíceis de uma maneira construtiva.

Além da CNV, a Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1995) pode ser uma ferramenta de análise para compreender e amenizar conflitos, ao ser usada como aperfeiçoamento das relações intrapessoais e interpessoais. A Inteligência Emocional (IE) aborda como as pessoas se relacionam entre si. A IE intrapessoal é voltada para uma análise subjetiva pessoal de como o indivíduo enxerga o mundo. A IE interpessoal aborda como o indivíduo utiliza os resultados de sua análise pessoal para interagir com o meio externo. Enquanto uma evidencia o

autoconhecimento e o autocontrole, a outra versa sobre a capacidade de integração social do indivíduo (WEISINGER, 1997).

Dentro das organizações, as incertezas, as instabilidades, as vaidades e os erros cometidos por colaboradores tendem a gerar conflitos, sobretudo quando os resultados negativos atingem relações frágeis ou vulneráveis, gerando sentimentos de antipatia, apatia, depressão, revolta (COOPER; SAWAF, 1997). O gasto de energia para contornar tais conflitos gera prejuízos incalculáveis para a organização.

Deste modo, o profissional do secretariado fica mais exposto a tais dificuldades, seja como partícipe ou como espectador dos conflitos, muitas vezes exercendo um papel de mediador de conflitos ou agente facilitador nas relações. Assim, este profissional deve estar preparado para atuar diante deste desafio através de suas habilidades de comunicação (MOORE, 1998; MUSZKAT, 2005), tendo a capacidade de identificar e entender cada estilo de pessoa, lidando com cada uma delas de acordo com suas características individuais (GOLEMAN, 2007). Uma abordagem interessante para conhecer as diferenças nos processos internos das pessoas e suas personalidades é descrita no trabalho realizado por Sandra Seagal (SEAGAL; HORNE, 1998), conhecido como Dinâmicas Humanas (em inglês, *Human Dynamics*).

A metodologia empregada neste trabalho científico é do tipo bibliográfico, de cunho descritivo, procurando recuperar o conhecimento científico acumulado sobre as questões lançadas para serem aplicadas no âmbito secretarial, através de uma experiência pessoal real.

Neste sentido, aspira-se que esta pesquisa contribua para o estudo e o levantamento de ferramentas de desenvolvimento humano, as quais podem ser usadas para evitar ou minimizar os fatores e impactos causados pelos conflitos nas organizações, assim como buscar possíveis caminhos para evitar os conflitos, tentando colaborar para tornar mais saudável a convivência nas corporações.

O presente trabalho tem como objetivos apresentar aspectos da Comunicação Não-Violenta nas organizações para o aprimoramento das relações profissionais, analisar as relações profissionais secretariais e aplicar no processo de mediação de conflitos, assim como mostrar alternativas para contribuir para o desenvolvimento pessoal.

Na Seção 2 apresenta-se um referencial teórico da pesquisa. A Seção 3 explica a metodologia adotada para a mediação de conflitos. A Seção 4 discute um exemplo das ferramentas de desenvolvimento humano utilizadas na mediação de um possível conflito. Também discute os resultados da aplicação destas ferramentas no exemplo da situação de conflito. Por fim, a Seção 5 aponta as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas algumas definições sobre o tema da mediação de conflito e as ferramentas de desenvolvimento anteriormente mencionadas usadas neste trabalho, as quais podem ser utilizadas para auxiliar a atividade secretarial.

2.1 O que são conflito e violência?

Primeiramente, antes de apresentar as estratégias para mediação de conflito, é necessário definir o que significa 'conflito'. Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, o termo conflito significa: alteração, desordem, pendência, choque, embate, luta, oposição, disputa. Entretanto, tais definições não são adequadas para descrever o conceito no qual este trabalho se baseia.

Os conflitos são próprios das relações humanas e do convívio social. Eles tendem a surgir devido ao encontro das diferenças entre as pessoas, de acordo com suas distintas opiniões, desejos, necessidades, interesses, crenças, valores e costumes.

Em sua obra, “A Arte da Guerra”, o general, estrategista e filósofo chinês, Sun Tzu (544-496 a.C), faz a seguinte definição (TZU, 2000, p. 32): “O conflito é luz e sombra, perigo e oportunidade, estabilidade e mudança, fortaleza e debilidade. O impulso para avançar e o obstáculo que se opõe a todos os conflitos contêm a semente da criação e da desconstrução”.

Frequentemente a definição de conflito está ligada a um conceito negativo, de embate ou violência. Assim sendo, faz-se necessário diferenciar o conceito de “conflito” do conceito de “violência”. A violência é meramente um possível desdobramento do conflito, usada como forma ou estratégia de busca para solução do conflito.

Embora haja uma tendência de se ver o conflito como algo negativo, este é um fato normal, o qual por si só não é bom ou mal, nem positivo ou negativo. O modo de lidar com os conflitos é que os torna construtivos ou destrutivos, pois o cerne da questão é a estratégia de resolução dos conflitos: através da violência ou do diálogo.

Quando o conflito é tratado de modo não violento, ele pode ser visto como um modo de existir em sociedade, trazendo benefícios como (SPAGNA, 2012): estimular o pensamento crítico e criativo; melhorar a capacidade de tomar decisões; reforçar a consciência da possibilidade de opção; incentivar diferentes formas de encarar problemas e situações; melhorar relacionamentos e apreciação das diferenças; e promover autocompreensão.

2.2 O que é mediação de conflito?

A mediação é uma ação espontânea de resolução de conflitos, na qual uma pessoa externa não envolvida no conflito (mediador) articula os entendimentos entre as partes conflitantes. O mediador é uma pessoa neutra e não impõe decisões sobre as pessoas em conflito, simplesmente promove a comunicação e o diálogo, conduz o processo para a construção do consenso talhado pelas partes (SEDH, 2014).

O papel da mediação de conflitos é evitar a deterioração das relações ou o seu rompimento, pois os desentendimentos podem fazer com que as pessoas se sintam zangadas, magoadas, contrariadas, frustradas, ignoradas, desprezadas ou incompreendidas. Deste modo, a mediação permite a compreensão do conflito pelos envolvidos, a fim de melhor administrá-los e para futuramente evitar novas divergências, assim como para possibilitar o restabelecimento ou aprimoramento das relações interrompidas ou prejudicadas pelo conflito.

Como facilitador do processo de entendimento mútuo, o mediador deve criar um ambiente pacífico e cooperativo para que o conflito possa ser administrado e possuir capacitação e habilidade para participar do processo de resolução de conflitos. Assim, é imprescindível que o mediador seja uma pessoa aceita pelas partes conflitantes.

2.3 Ações do mediador

Para o sucesso do processo de mediação de conflitos é fundamental considerar alguns princípios, atitudes ou condições que o mediador deve observar em sua atuação, os quais destacam-se (SPAGNA, 2012):

- o mediador deve certificar-se de possuir informações suficientes para conduzir o processo de mediação e buscar sua capacitação caso detecte alguma falta;
- verificar se o conflito pode realmente ser mediado;
- assegurar-se que possui neutralidade para atuar entre as partes e sua presença é consentida entre as partes;
- proporcionar um ambiente cooperativo, evitando competição e confronto entre as partes;
- evitar a livre manifestação das partes que se mostrem ofensivas ou desrespeitosas e encorajar que as opiniões sejam ouvidas abertamente;

- procurar entender os argumentos de cada parte, sabendo ouvir e dialogando, e ressaltando os pontos que devem ser colocados com mais clareza para facilitar a comunicação, sem impor soluções sob sua perspectiva particular;
- confiar na capacidade de reconciliação dos envolvidos para contornar os conflitos e na importância da relação estabelecida entre eles;
- identificar o momento de interrupção em uma discussão inadequada, de modo não ofensivo às partes, usando linguagem neutra, direta e objetiva, sem utilizar palavras que denotem reprovação ou crítica;
- tratar as partes envolvidas ética e respeitosamente e considerar diferenças étnicas, culturais, religiosas ou de gênero.

2.4 Estratégias para mediação de conflitos

Dentre as diversas ferramentas para compreender e amenizar conflitos destacam-se três delas como base de estudo para o aperfeiçoamento das relações intrapessoais e interpessoais. Além de buscar minimizar os conflitos, tais ferramentas auxiliam no autoconhecimento e na compreensão do outro, pois estimulam a reflexão sobre as condutas comportamentais adotadas pelos indivíduos e suas atitudes. A seguir, apresenta-se um breve relato sobre essas ferramentas.

2.4.1 Comunicação Não-Violenta

A Comunicação Não-Violenta (CNV) é um processo de expressar emoções e necessidades sem julgamentos e sem agressões em situações de enfrentamento, visando contribuir para o gerenciamento de confrontos e almejando soluções de consenso criativas, cooperativas e empáticas (ROSENBERG, 2006). Além de proporcionar uma clareza pessoal, possibilita mudanças na forma de analisar e estabelecer as relações humanas.

Foi criada pelo psicólogo norte-americano Dr. Marshall Rosenberg, que nasceu em um bairro violento da cidade de Detroit, e cujo interesse era criar alternativas pacíficas de diálogo que amenizassem o clima de violência com o qual convivera parte de sua vida. Sua crença consiste em que grande parte dos conflitos que ocorrem nos vários níveis do relacionamento humano pode ser evitada ou amenizada com o bom uso das palavras.

Conforme Rosenberg (2006) define, a CNV fundamenta-se em três elementos: nossa própria experiência interior, nossa relação com os outros e nossa conexão com os sistemas nos quais estamos inseridos. Seu princípio de funcionamento consta de quatro componentes: *observação* (o que podemos ouvir, observar: os fatos), *sentimento* (a nossa reação emocional em relação a isto), *necessidade* (o que realmente é importante para nós, nosso valor) e *pedido* (o que pode atender nossa necessidade).

Estes componentes permitem reconhecer uma série de distinções precisas, tais como o modo de comunicação utilizado nas relações que levam a confrontos com o outro e ao início de ciclos de emoções dolorosos, e oferecem alternativas aos embates motivados por raiva, punição, vergonha e culpa. A CNV inspira uma ação compassiva, sincera e solidária, através de uma dinâmica cooperativa de comunicação, sem utilizar uma linguagem agressiva.

A maneira de pensar e conduzir as ações durante conflitos para gerar entendimentos menos polarizadores, de acordo com a CNV, pode ser resumida como segue (ROSENBERG, 2006): observo (sem julgar) as ações concretas que me afetam, identifico (honestamente) como me sinto relativamente ao que observo, reconheço as necessidades, valores, desejos, etc. que geram os meus sentimentos (responsabilizando-me por eles) e peço (usando linguagem positiva) as ações concretas para enriquecer a minha vida. A essência da CNV está

na consciência dos quatro componentes, não nas palavras que efetivamente são trocadas, sendo a chave expressar-se honestamente e receber com empatia esses componentes.

2.4.2 Inteligência Emocional

O termo “Inteligência Emocional” parece ter sido cunhado por Wayne Payne em 1985, mas sua popularização se deu através do livro publicado por Daniel Goleman (1995). De modo simplista, Inteligência Emocional (IE) é a capacidade de perceber, compreender, avaliar e dominar as próprias emoções e, sobretudo, compreender as emoções dos outros e saber lidar com elas. Além disso, ter inteligência emocional é possuir também habilidades para identificar os diferentes tipos de emoções e ser capaz de usar as informações para controlar e orientar o seu próprio pensamento e atitudes (WEISINGER, 1997). A IE é uma característica que pode ser adquirida, desenvolvida e ampliada.

De acordo com Goleman (1985), a IE é constituída por cinco pilares:

- **autoconsciência emocional** (autoconhecimento) – capacidade de reconhecer e designar as próprias emoções, com maior habilidade de entender as causas dos sentimentos enquanto ele ocorre e de diferenciar sentimentos e atos.
- **Controle emocional** – capacidade de tolerar frustração e controlar a raiva, com maior habilidade em expressá-la sem brigar, lidando melhor com tensão e diminuindo o comportamento agressivo ou autodestrutivo. É o equilíbrio e a administração das emoções.
- **Automotivação** – capacidade de não deixar-se dirigir pelas emoções frente aos reveses e frustrações, mantendo o controle e o foco nos objetivos e realizações.
- **Empatia** – capacidade de reconhecimento de emoções em outras pessoas e de sensibilizar-se com a perspectiva alheia, identificando suas necessidades e desejos. Além disso, ‘ouvir’ e perceber os sentimentos não-verbalizados.
- **A arte do relacionamento** – capacidade de controlar e saber usar as palavras e as emoções nos relacionamentos, e de realizar uma comunicação assertiva e conciliadora que integre e contagie as pessoas.

Autoconhecimento, controle emocional e automotivação são habilidades de inteligência intrapessoal. Empatia e arte do relacionamento são habilidades de inteligência interpessoal.

Grande parte das pessoas apresentam dificuldades em lidar com os seus próprios sentimentos e emoções, bem como com os sentimentos e emoções das pessoas ao seu redor. Em virtude de diferenças individuais, tais dificuldades resultam frequentemente em conflitos interpessoais. Segundo Goleman (2007), usar de maneira inteligente as emoções e buscar equilíbrio entre razão e emoção é a primeira atitude para se alcançar êxito tanto na vida pessoal quanto na profissional.

2.4.3 Dinâmicas Humanas

É conhecido e estudado há muitos anos que os seres humanos são diferentes em muitos aspectos, cuja diversidade se refere a diversos fatores, tais como sexo, raça, religião, ideologia, cultura, idioma, classe social e econômica, etc., os quais estão relacionados principalmente a fatores geográficos ou ambientais. Esse tipo de diversidade pode ser referenciado como “de fora para dentro”.

Sandra Seagal e David Horne, em seu livro “Human Dynamics” (1998), descobrem com suas pesquisas que há outro tipo de diversidade entre as pessoas relacionado a diferenças “de dentro para fora”. Seus estudos indicam que as pessoas pertencem a grupos que operam de acordo com mecanismos particulares de processar o mundo. Este tipo de diversidade está associado a uma coleção de predicados pessoais voltados para valores, expressão de sentimentos, crenças e comportamento. Para os autores, tais mecanismos são determinados por três princípios universais de comportamento humano e atitudes relacionadas, os quais são:

- *Princípio mental* – sua ênfase consiste nos conceitos, estruturas e ideias. Seu processo é linear, lógico e sequencial. Suas principais funções são: raciocínio, objetividade, antevisão, visão global, estrutura e valores.
- *Princípio emocional* – sua ênfase está voltada para os relacionamentos e à organização. Seu processo é lateral, por associações emocionais. Possui como principais funções: sentimento, subjetividade, relacionamento, comunicação, organização, imaginação criativa.
- *Princípio físico* – sua ênfase encontra-se nas ações, operações. Seu processo é sistêmico, buscando coletar e associar dados, identificando a interconexão entre eles. Suas funções principais são: realização, execução, concretização, praticidade, experiências sensorial e sistêmica.

Apesar de todas as pessoas possuírem os três princípios, os mesmos são organizados de forma que um deles predomina como central no seu funcionamento e um dos outros dois como secundário. O princípio central estabelece o modo de processamento de informações pela pessoa, que pode ser centrado na razão (mental), nas relações (emocional) ou na prática (físico). O princípio secundário indica que tipo de informação é processado.

As combinações dos três princípios derivam nove dinâmicas de personalidade: mental-mental, mental-emocional, mental-físico, emocional-mental, emocional-emocional, emocional-físico, físico-mental, físico-emocional e físico-físico. Porém, cinco dinâmicas de personalidade congregam quase a totalidade da população mundial (SEAGAL; HORNE, 1998): mental-físico (5%); emocional-mental (25%); emocional-físico (55%); físico-mental (10%) e físico-emocional (5%).

Cada dinâmica de personalidade é caracterizada por formas próprias, marcantes e distintas em como as pessoas relacionam-se com outras, comunicam-se, aprendem, planejam, solucionam problemas, lidam com mudanças, desenvolvem atividades, mantêm a saúde, etc. Estudos indicam que as dinâmicas não mudam com o passar do tempo, mas que o ser humano possui muitas possibilidades de crescimento pessoal e de aprendizagem, pois podem ser focadas como processo de autoconhecimento, reforço de talentos e crescimento transpessoal.

O Quadro 1, extraído de Hook (2014), apresenta algumas diferenças entre as dinâmicas, de acordo com 10 aspectos distintos: qualidades, processos de aprendizagem, processo de gerenciamento, valores e afinidades, funções, relações interpessoais, fatores de estresse, movimentos corporais, olhos e mãos.

Conhecer sua própria dinâmica de personalidade, bem como de outras pessoas, é conhecer muito sobre seus mecanismos de crescimento fundamentais (COSTA, 2012). Desconhecer as diferenças intrínsecas das dinâmicas de personalidade pode causar conflitos, desentendimentos e fracassos nos relacionamentos e nos trabalhos coletivos.

Quadro 1 – Matriz de dinâmica de personalidades

	Mental-Físico	Emocional-Mental	Emocional-Físico	Físico- Emocional	Físico- Mental
Qualidades	objetivo, focado, calmo, confiável, preciso, consistente, independente, respeitador do princípio da unidade	animado, individualista, comunicativo, intenso, criativo (ideias, modelos), relacionais (ideias, problemas, trabalho, atividades), entusiasta	animado, individualista, comunicativo, empático, criativo (artístico; ajuda as pessoas; novas formas); relacional (faz conexões pessoais), sensível, expressivo	quieto, equilibrado, calmo, tolerante, adaptável, objetivo, receptivo, prático, eficiente	quieto, equilíbrio, calmo, duradouro, adaptável, receptivo, prático, objetivo
Processo de aprendizagem	linear, visual, solitário, interativo com o assunto, seletivo: ingestão depende de valores e propósitos	laterais, diálogo, interação com os outros, troca de ideias, resolução de problemas abertos, experimentação	auditivo, lateral, caracterizada pelo diálogo interativo com os outros, leva em conta informações que têm significado pessoal, afetivo (apelando para as emoções)	sistêmico, interativo com tarefa, considera muitos detalhes, processamento interno extenso, experiência prática (cinestésico), absorção ao longo do tempo	sistêmico, interativo com tarefa, considera muitos detalhes, processamento interno extenso, experiência prática (cinestésico),
Processo de gerenciamento	diretivo, trabalha próximo a outra pessoa ou grupo pequeno, delega a gestão de pessoas e tarefas mantendo direção geral, às vezes desconhece o efeito de decisões e prazos sobre outros, precisa de ajuda com “questões pessoais”, comunicação pessoal e flexibilidade	participativo, colaborativo, comunicativo, envolvido em muitas partes, tem dificuldade em delegar, tomada de decisão rápida	participativo, colaborativo, comunicativo, envolvido em diversas atividades, não delega o suficiente	delega tarefas facilmente, compartilha as partes no todo, precisa de liberdade para definir seu roteiro, processa muita informação e precisa de tempo para atingir objetivos, precisa de ajuda com comunicação personalizada e “questões pessoais”	delega tarefas facilmente após inicial estruturação dos planos, precisa de liberdade para definir seu roteiro, processa muita informação e precisa de tempo para atingir objetivos, precisa de ajuda com comunicação personalizada e “questões pessoais”

Valores e afinidades	objetividade, clareza de visão, perspectiva de longo prazo, qualidade, pensamento lógico, precisão, atenção ao detalhe	inovação, desafio, risco, movimento progressivo, estrutura e cronogramas, comunicação regular e significativa, conexão com as pessoas, organização (conexão de pessoas com funções)	diversidade, harmonia, comunicação regular e significativa, conexão com as pessoas, organização (conexão de pessoas com funções), expressão de sentimentos, criatividade	praticidade, transforma ideias em realidade, planejamento e produção detalhados, comunicação factual, cooperação, mundo natural, continuidade, interesse em como as coisas funcionam, pensamento sistemático e solução de problemas	pensamento sistêmico, interesse em como as coisas funcionam, praticidade, tradução de ideias em realidade, eficiência, concretude no planejamento e produção, comunicação factual, orientação para a tarefa, cooperação, continuidade, natureza e do natural
Funções	articular valores, visão, princípios; manter visão, perspectiva; assegurar planejamento estratégico de longo prazo, fixa estrutura e padrões; formular comunicação precisa e objetiva; determinar valores fundamentais e de base comum	criar novas ideias; movimento de trabalho para a frente; comunicação, ver as possibilidades emergentes, motivar	conectar e comunicar-se pessoalmente, organizar, criar novas formas, ligar as partes; endereçar questões pessoais	traduzir planos em realidade, garantir praticidade, ligar presente com o passado e o futuro; realizar um trabalho prático detalhado, trazer estabilidade, tratar sistemas como um todo	conduzir planejamento estratégico a longo prazo; criar diagramas e modelos detalhados, traduzir, planos em realidade, garantir praticidade, ligar padrões passados, presentes e futuros, realizar trabalho prático detalhado, levar em conta o todo - trabalhar com sistemas inteiros, colocar sistemas no lugar para assegurar funcionamento eficiente, resolver problemas
	Mental-Físico	Emocional-Mental	Emocional-Físico	Físico- Emocional	Físico- Mental
Relações interpessoais	confiável, consistente, raramente expressa sentimentos, subordinadas às tarefas, uso cuidadoso das palavras, precisa de ajuda conectar-se com outros pessoalmente	relacional, expressivo verbalmente, não muito ciente de seus sentimentos; relativamente conscientes dos sentimentos dos outros, focado em ideias relativamente objetivo	relacional, expressivo verbalmente, altamente consciente dos seus sentimentos dos outros, personalizado	atende às necessidades dos outros, crédulo, calmo, confiável, precisa de ajuda para expressar sentimentos e na troca pessoal	atende às necessidades dos outros, crédulo, calmo, confiável, objetivo, comunicação fortemente relacionada à praticidade, precisa de ajuda para expressar sentimentos e na troca pessoal

Fatores de estresse	tempo insuficiente sozinho, muitas tarefas de uma só vez, tempo insuficiente consideração cuidadosa de assuntos e para conclusão de tarefa, conflito com valores pessoais	desconhecimento ou negligência de necessidades físicas, atividades repetitivas, falta de movimento progressivo	falta de oportunidade de expressar sentimentos, ambiente impessoal ou ameaçador, falta de conexão pessoal, envolvimento com muitas atividades, exposição a muitos estímulos	dados factuais insuficientes, sobrecarga de dados e memórias acumulados, tempo insuficiente para processar dados e dar respostas, tempo insuficiente sozinho, especialmente na natureza, para reconectar-se com o ritmo corporal natural; falta de parâmetros e diretrizes claros para tarefas e responsabilidades	acumulação de dados e memórias no corpo, o que pode levar a doenças físicas, tempo insuficiente para processar dados e dar respostas, tempo insuficiente sozinho, especialmente na natureza, para reconectar-se com o ritmo corporal natural, imersão incessante em ritmos mentais rápidos, comunicação carregada de emoção
Movimentos corporais	contido, frequentemente no plano vertical (para cima e para baixo), postura ereta	frequentemente no plano horizontal (lado-a-lado), variedade relativa de movimentos e posturas, qualidade staccato a movimentos	frequentemente no plano horizontal (lado-a-lado), grande variedade de movimentos e posturas, flexível, variedade de expressões faciais	relativamente imóvel, movimentos pequenos e lentos, frequentemente no plano sagital (frente/trás), relaxado e postura dura	relativamente imóvel, movimentos pequenos e lentos, frequentemente no plano sagital (frente/trás), postura transmite uma sensação de relaxamento e firmeza, pequena mudança de expressão facial
Olhos	focados, objetivos, observadores	intensos, penetrantes, focados para fora	expressivos, móveis, movimentos entre foco interno e externo, conectam pessoalmente	respeitosos, foco difuso	respeitosos
Mãos	usadas com moderação, usadas para fazer pontos	muitos gestos, muitas vezes transmitindo intensidade sobre ideias	grande número de gestos, usadas para expressar ou dramatizar sentimentos pessoais	gestos gentis, lentos, suaves, muitas vezes usadas para descrever a função	movimentos gentis, lentos, suaves, muitas vezes usado para descrever a função

Fonte: Extraído de Hook (2014)

3 METODOLOGIA

De natureza qualitativa, o presente estudo elegeu a pesquisa bibliográfica junto com a observação participante como instrumento para relato de experiência. A pesquisa bibliográfica utilizou como base a leitura de livros, artigos científicos de periódicos, além de dissertação relativa aos temas abordados. Na observação participante destacou-se para avaliação o fenômeno em observação, o comportamento dos observados e os comentários do observador. A técnica da observação participante foi útil na descrição do cenário de trabalho, além da verificação de hipóteses ou afirmações, e complementação dos dados por parte das pesquisadoras.

O fenômeno de observação e os observados foram constituídos de forma espontânea, baseados na vivência diária no ambiente de trabalho das autoras. O relato de experiência enfatizou a aplicação dos temas do estudo bibliográfico como aspectos e ferramentas metodológicas para atuação em situações reais de conflito no contexto da atividade secretarial, considerando a observação de fenômenos (fatos) e de pessoas.

O estudo realizou-se em uma autarquia, com hierarquia rígida, cargos profissionais bem definidos, e servidores com longo tempo de serviço na instituição.

4 RESULTADOS

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. O secretário executivo age discretamente no sentido de minimizar os desgastes entre as pessoas sem se colocar abertamente nesta posição. Conhecer a forma de operar de cada pessoa em seu ambiente de trabalho (por exemplo, conhecendo os diferentes tipos de personalidade, como nas Dinâmicas Humanas) e possuir Inteligência Emocional são habilidades extremamente auxiliadoras para o secretário executivo mediar conflitos usando a Comunicação Não-Violenta.

A seguir é apresentado um exemplo real de situação de conflito vivenciado por uma das autoras. Compara-se um desfecho de diálogo sem mediação e outro com mediação de conflito através da ação do secretário executivo com as ferramentas destacadas na Seção 2.4. O cenário e o exemplo abaixo ocorreram de forma realística na atividade secretarial, sendo que a realidade aconteceu conforme o desfecho com mediação de conflito apresentado.

4.1 Cenário de conflito

Um funcionário de uma organização afastou-se de suas atividades para realizar um curso de pós-graduação no exterior, por um período pré-determinado. Como concluiu o curso antes do prazo previsto, o funcionário retornou ao seu país e aproveitou o tempo para resolver questões de cunho pessoal e particular, sem se comunicar com a empresa e apresentar-se ao serviço. Passados 10 dias de seu retorno, precisou comparecer na instituição para pegar alguns documentos que necessitava. Na secretaria da organização encontra-se com o chefe e informa-lhe que intencionava regressar ao trabalho nos próximos dias, após curta viagem ao litoral para visitar parentes.

O chefe, indignado com a atitude do funcionário expressa seu descontentamento de forma ameaçadora e irritada e solicita que a secretaria executiva levante/busque na legislação meios para que seja aplicada a punição cabível ao funcionário, por descumprimento de seu dever funcional. O funcionário, por sua vez, acreditava ainda estar legalmente afastado, visto que o prazo do retorno constante do pedido inicial de afastamento ainda não cessara. Ele desconhecia que, uma vez que havia regressado, seu afastamento estava legalmente interrompido, pois a finalidade havia terminado e era seu dever assumir suas atividades na instituição.

A secretária presume que o funcionário tenha uma dinâmica de personalidade do grupo Físico-Emocional, o qual tem dificuldade em expressar seus sentimentos, e o chefe pertença ao grupo Mental-Físico, o qual está ligado pela ênfase em valores.

4.2 Exemplo de desfecho sem mediação de conflito

Neste caso, a secretária cumpre simplesmente as ordens do chefe, sem avaliar as necessidades e os sentimentos dos envolvidos. Apresenta-se a seguir um possível diálogo e seu desfecho.

Chefe: Você foi irresponsável ao não comparecer ao seu trabalho.

Funcionário: Eu não sabia que isso seria um problema porque eu estava afastado.

Chefe: O afastamento era válido enquanto havia curso. Sem curso deveria voltar ao trabalho imediatamente.

Funcionário: O que se pode fazer sobre isso?

Chefe: Seus dias de falta serão descontados, e de acordo com a nossa legislação estas faltas injustificadas implicarão em sua não participação no processo de promoção funcional da empresa.

Neste contexto, claramente o funcionário se mostra frustrado (sentimento) e o chefe manifesta sua irritação (sentimento) por uma necessidade (presença no trabalho) não cumprida. Houve julgamento, pois o funcionário foi considerado irresponsável pelo chefe, que sentira-se enganado. Porém, nenhuma manifestação explícita de pedido foi feita pelo funcionário. A secretária, assistindo a cena, não se manifesta.

Como efeito, provavelmente o funcionário ficaria descontente e decepcionado com seu chefe por não ter entendido sua necessidade e sentir-se-ia injustiçado.

4.3 Exemplo de desfecho com mediação de conflito

Neste caso, considerando o mesmo cenário anterior, a secretária interfere cuidadosamente na decisão do chefe, avaliando as necessidades e os sentimentos dos envolvidos, buscando solucionar o conflito entre as partes, sem trazer o conflito para si. Utiliza o seu conhecimento de Dinâmicas Humanas, age com Inteligência Emocional e dialoga através da Comunicação Não-Violenta. Conduz a questão de modo a levar à conclusão do embate de maneira pacífica, evitando produzir rancores futuros entre os envolvidos. Na sequência a seguir observa-se um trecho de como esta mediação ocorreu.

Chefe: Você foi irresponsável ao não comparecer ao seu trabalho.

Funcionário: Eu não sabia que isso seria um problema porque eu estava afastado.

Chefe: O afastamento era válido enquanto havia curso. Sem curso deveria voltar ao trabalho imediatamente.

Funcionário: O que se pode fazer sobre isso?

Chefe: Seus dias de falta serão descontados, e de acordo com a nossa legislação estas faltas injustificadas implicarão em sua não participação no processo de promoção funcional da empresa.

Secretária: Chefe, o senhor gostaria que eu consultasse o RH para verificar se há possibilidade de outra solução para não prejudicar o funcionário, uma vez que seu afastamento teve por objetivo seu aprimoramento técnico que traria melhorias na sua atuação profissional?

Chefe: Por que você está dizendo isso?

Secretária: Porque estamos em período de agendamento de férias do atual exercício e teremos que agendar as férias do exercício anterior do funcionário.

Chefe: Sim, e o que você sugere?

Secretária: Talvez pudéssemos incluir estes dias no período de férias do exercício anterior do funcionário evitando os prejuízos que informou.

Chefe: Verifique então, por favor.

Secretária: Fui informada pelo RH que ainda é possível agendar as férias retroativas desde que solicitemos ainda hoje, se estiver acordado entre funcionário e Chefia.

Chefe: Você está de acordo (para o funcionário)? Você deve optar por uma das duas alternativas, ou tem os dias descontados ou tira oficialmente férias relativas ao período em que esteve irregularmente ausente.

Funcionário: Eu opto pelas férias e resolvemos a questão.

Neste exemplo, a secretária usou de empatia para se colocar no lugar do outro e entender os sentimentos alheios. Comunicou-se de maneira direta, clara, colaborativa e sem ofender as partes, buscando uma solução para a desavença.

No contexto, o funcionário se sentiu atendido em suas necessidades, o chefe manifestou seu contentamento (sentimento) em ter atendido sua necessidade (de regulamentar a situação funcional). A secretária observou o cenário, fez a mediação colocando o pedido no lugar do outro que tinha dificuldade em se colocar.

Assim, possíveis rancores que poderiam afetar a relação entre chefe e funcionário foram evitados e o relacionamento entre ambos continuou cordial.

4.4 Discussão

Como pôde ser exemplificado, conhecer Inteligência Emocional é proporcionar uma oportunidade de crescimento intrapessoal e de autoconhecimento. Distinguir as personalidades através das Dinâmicas Humanas é uma oportunidade de aperfeiçoar as relações interpessoais. Usar a Comunicação Não-Violenta é a possibilidade de integrar e evoluir suas habilidades intra e interpessoal diante de situações difíceis e promover a pacificação nos relacionamentos.

Assim, no âmbito organizacional, o secretário executivo, ao facilitar os processos de comunicação, direta ou indiretamente, auxilia a equipe na tomada de decisões, no aproveitamento dos talentos, no diálogo aberto e honesto, pois ao gerar e manter relações de confiança, compromisso, lealdade e responsabilidade, o secretário executivo ajuda na promoção do sucesso da organização.

Como já mencionado anteriormente, embora não seja função explícita do secretário executivo atuar como mediador de conflitos, esse tipo de ação demonstra parte do perfil de sua função que vem se modificando profundamente nas últimas décadas, já que abrange competências como iniciativa, liderança, proatividade, visão holística, habilidades cognitivas e gestão de pessoas.

Os exemplos descritos mostraram claramente como a Comunicação Não-Violenta pode orientar novas atitudes dentro das corporações e proporcionar ao secretário executivo que desempenhe suas atividades em um ambiente agradável, agregador e estável nos mais variados níveis hierárquicos. Principalmente em decorrência de sua visão global e do conhecimento da estrutura organizacional da instituição, e por sua capacidade de agregar as informações de diversos setores que poderiam passar despercebidos pelos gestores, o secretário executivo pode participar dos processos decisórios através da sua percepção, habilidades cognitivas e do seu *know-how*.

Como foi visto nos exemplos, a atuação do secretário executivo foi fundamental para que o desfecho do conflito fosse solucionado, atendendo a necessidade das duas partes, chefe e funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se por um lado o profissional de secretariado tem a premência de ampliar suas capacidades técnica e cultural, por outro, faz-se necessário também uma evolução em suas habilidades de relacionamento intra e interpessoal, que tem que ser atingida com sua maturidade emocional. Muitas vezes, o secretário além de atuar como relações públicas, também age como mediador de conflitos com uma postura discreta, conciliadora e assertiva sem ser notado.

O secretário deve inspirar simpatia, captar boa vontade, obter confiança, conseguir apreciação, buscar compreensão, esclarecer dúvidas, manter entendimentos e fortalecer o moral. Assim, realiza o papel de manter a identidade da organização e estabelecer de modo apropriado a imagem da organização, considerando sua missão, visão, metas e área de atuação.

Usar empatia e agregar ferramentas de desenvolvimento humano em suas atividades profissionais permite ao secretário executivo conquistar maiores êxitos em sua atuação.

Melhorar a qualidade dos relacionamentos permite conhecer e ampliar suas próprias forças e usá-las produtivamente, promovendo a automotivação e uma atitude positiva, com um olhar mais amplo para uma nova perspectiva com relação a seus desafios, oportunidades e possibilidades empresariais, profissionais e pessoais. A Comunicação Não-Violenta certamente é um instrumento indispensável e poderoso para este fim.

REFERÊNCIAS

BOND, M. T.; OLIVEIRA, M. **Manual do profissional de secretariado: conhecendo a profissão**. Curitiba: Ibpex, 2009.

COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COSTA, S. A. **Competência comportamental e comportamento organizacional**. 2012. 61 f. Monografia (Especialização em Gestão em Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Brasília, 2012

FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GUEBUR, A. Z; POLETO, A. C; VIEIRA, D. M. S. Inteligência Emocional no Trabalho. **Revista Intersaberes**, Curitiba, n. 3, p.71-96, 2012. Disponível em: <http://grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/viewFile/108/81>. Acesso em: 31 out. 2014.

HOOKE, M. A. **Train up a child: personality by physical type**. [2014]. Disponível em: <http://www.mahook.com/train-up-a-child-personality-by-physical-type/>. Acesso em: 05 nov. 2014.

MOORE, C. W. **O processo de mediação**: estratégias práticas para a resolução de conflitos. 2 ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 1998.

MUSZKAT, M. E. **Guia prático de mediação de conflitos**: em famílias e organizações. São Paulo: Summus Editorial, 2005.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 3. ed. São Paulo: Editora Agora, 2006.

SEAGAL, S.; HORNE, D. **Human dynamics**: um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

SPAGNA, L. **Prevenção, mediação e resolução de conflitos**. 2012. Disponível em: <http://download.universa.org.br/upload/54/201008171746679.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

TZU, S. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L & PM, 2000.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Artigo recebido em 04/01/2016 e aceito para publicação em 04/01/2017
