

Comunicação Não-Violenta: um estudo de sua aplicabilidade ao profissional de Secretariado Executivo

Nonviolent Communication: a study of its applicability to the Executive Secretariat professional

Mariana Valdivieso Junkes¹ , Lisiane Freitas de Freitas² 

¹ Universidade Estadual de Londrina, Brasil, Bacharela em Secretariado Executivo, e-mail: marianajunkes3@gmail.com

² Universidade Estadual de Londrina, Brasil, Doutora em Administração, e-mail: lisiane@uel.br

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi demonstrar o método da Comunicação Não-Violenta como estratégia relacional para a atuação do profissional de Secretariado Executivo. A Comunicação Não-Violenta (CNV), também conhecida como comunicação compassiva, prioriza a observação das necessidades dos indivíduos para além das palavras utilizadas em uma conversa e vem se destacando como método de aprimoramento das relações interpessoais. Ademais, a falha na comunicação tem se apresentando como um dos grandes empecilhos das relações profissionais, impossibilitando que os resultados sejam entregues da forma esperada. Nesse sentido, elencou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como a Comunicação Não-Violenta pode auxiliar o profissional de Secretariado Executivo a gerir melhor as relações de trabalho? Para o levantamento de dados, foi empregada a abordagem quanti-qualitativa, com método exploratório e descritivo, com apoio em pesquisa bibliográfica e, posteriormente, foi aplicado um questionário semiestruturado e realizadas entrevistas com secretários do território nacional, sendo seus dados submetidos às análises pelo método hipotético-dedutivo. Como resultado desta pesquisa, verificou-se que a CNV já se faz presente como ferramenta no âmbito secretarial, podendo, de fato, trazer benefícios para o bem-estar das relações interpessoais no ambiente organizacional. Em contrapartida, no meio acadêmico, carece de estudos mais aprofundados, podendo este trabalho ser a base para novas pesquisas e debates a fim de divulgar a temática.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Comunicação Não-Violenta. Inteligência Emocional.

ABSTRACT

The general objective of this study was to demonstrate the Nonviolent Communication method as a relational strategy for the performance of the Executive Secretariat professional. Nonviolent Communication (NVC) also known as compassionate communication, prioritizes the observation of individuals' needs beyond the words used in a conversation and has been excelled as a method of improving relationships. In addition, communication failure has been one of the major obstacles within professional relationships, preventing results from being delivered as expected. For this reason, the following question was listed as a research problem: how can Nonviolent Communication help the Executive Secretariat professional to better manage work relationships? For data collection, a quantitative-qualitative approach was used, with an exploratory and descriptive method, supported by bibliographic research, and later, a semi-structured questionnaire and interviews with secretaries of the national territory were applied, and their data were submitted to analysis by the hypothetical-deductive method. As a result of this research, it was found that the NVC is already present as a tool in the secretarial environment and can, in fact, bring several benefits to the well-being of interpersonal relationships in the organizational environment. On the other hand, in the academic world, there is a lack of more in-depth studies, and this work could be the basis for new research and debates in order to publicize the topic.

Key words: Executive Secretariat. Nonviolent Communication. Emotional Intelligence.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação na profissão de Secretariado Executivo, historicamente, mostrou-se como uma das habilidades mais requeridas pelo universo empresarial. Em razão de seu posicionamento estratégico na hierarquia, o secretário executivo convive com pessoas de diferentes níveis, e, se fizer bom uso da comunicação, poderá ter maior êxito em suas atuações. Lidar com pessoas de diferentes perfis nem sempre é tarefa fácil, exige equilíbrio e controle emocional, que culminam no desenvolvimento da Inteligência Emocional (IE), característica bastante difundida nessa profissão.

Atrelado à Inteligência Emocional, o método da Comunicação Não-Violenta (CNV) vem se destacando em prol do aprimoramento dos relacionamentos interpessoais. Marshall Rosenberg (2006), psicólogo que criou o conceito em meados de 1960, demonstra que, por meio do autoconhecimento emocional e observação dos diferentes sentimentos e necessidades dos indivíduos, é possível gerenciar a comunicação para se obter um desfecho mais efetivo.

Em uma sociedade repleta de preconceitos e mal-entendidos, a falha na comunicação é um dos grandes empecilhos, repercutindo em baixa motivação, queda na produtividade e estresse nas organizações (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2009). Além disso, as emoções mal interpretadas podem causar ainda mais fragilidade nas relações interpessoais. O secretário executivo, ao desempenhar um papel de agente facilitador e mediador no contexto empresarial, precisa reconhecer essas implicações. Considerando a contextualização apresentada, elencou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como a Comunicação Não-Violenta pode auxiliar o profissional de Secretariado Executivo a gerir melhor as relações de trabalho?

Nessa esteira, pautou-se como objetivo geral demonstrar o método da Comunicação Não-Violenta como estratégia relacional para o profissional de Secretariado Executivo. Por objetivos específicos buscou-se relacionar a prática da CNV com sua aplicação nas relações interpessoais no ambiente de trabalho; identificar os benefícios da utilização do método da CNV para o profissional de Secretariado Executivo; promover a utilização da técnica e aprimoramento da CNV dentre os profissionais de Secretariado.

Como alicerce para atingir os objetivos mencionados, a trajetória metodológica desta pesquisa percorreu uma abordagem quanti-qualitativa, empregando os métodos exploratório e descritivo, apoiando-se em uma pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados, foi aplicado um formulário de pesquisa, distribuído virtualmente via *Google forms*, além de terem sido realizadas entrevistas, orientadas por um roteiro semiestruturado, com secretários do território nacional. Posteriormente, a análise se deu com o método hipotético-dedutivo, levando

em conta o levantamento bibliográfico e fazendo associações com os dados obtidos pelos instrumentos de pesquisa.

Como principais resultados obtidos, foi possível constatar que a utilização do método da Comunicação Não-Violenta já se faz presente dentre os profissionais de Secretariado. Notou-se também que a Inteligência Emocional e a CNV são práticas complementares, e que, mediante o gerenciamento emocional e identificação das necessidades por detrás das relações, proporcionam diversos benefícios aos ambientes organizacionais. Como exemplo, menciona-se o aumento da produtividade, um melhor clima organizacional, ambientes de trabalho mais harmônicos e diminuição de conflitos nos relacionamentos interpessoais.

Espera-se que o profissional possa reconhecer os meios para expressar suas necessidades e se fazer compreendido, gerando melhores resultados para a organização e, posteriormente, alterar a forma com que soluciona os demais conflitos sociais. Somado a isso, os resultados obtidos podem servir de embasamento teórico para a área acadêmica, contribuindo para estudos posteriores desta técnica em constante ascensão e aprimoramento.

Sendo esta a introdução, apresenta-se, nos capítulos a seguir, o referencial teórico explicitando um breve resumo acerca da prática da Comunicação Não-Violenta, pontuando suas principais características e componentes, e, posteriormente, descreve-se sua relação e inserção no meio secretarial. Ao final, são apresentados a metodologia, os resultados e as considerações finais com embasamento nos dados analisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

A violência pode manifestar-se de diversas formas, mas, de todo modo, “seja fisicamente ou psicologicamente, a violência é resultado de forças inconscientes e incontroláveis, desejos e pulsões” (ROCHA, 2017, p. 15). A escolha de Marshall Rosenberg para delimitar o termo para a sua abordagem revela que o cerne da CNV não está pautado necessariamente na violência física dos relacionamentos, mas sim, no estado emocional gerado por meio das palavras. Rosenberg (2006) retrata o motivo pela escolha do nome “Comunicação Não-Violenta” da seguinte maneira:

Denomino essa abordagem Comunicação Não-Violenta, usando o termo “não-violenta” na mesma acepção que lhe atribuía Gandhi – referindo-se a nosso estado compassivo natural quando a violência houver se afastado do coração. Embora possamos não considerar “violenta” a maneira de falarmos, nossas palavras, não raro induzem à mágoa e à dor, seja para os outros, seja para nós mesmos. Em algumas comunidades, o processo que estou descrevendo é conhecido como comunicação compassiva (ROSENBERG, 2006, p. 21).

Comunicação Não-Violenta (CNV) é um método teorizado pelo psicólogo Dr. Marshall B. Rosenberg, na década de 1960, aplicado não só para o âmbito profissional, mas também para as relações sociais. Segundo Rosenberg (2006), a CNV auxilia para que as palavras, em vez de serem somente reações automáticas, sejam conscientes de acordo com o que se percebe, sente e deseja. Esse método também colabora para a reformulação da maneira com a qual as pessoas se expressam e ouvem umas às outras, de forma menos violenta.

Para que ocorra um melhor relacionamento entre as pessoas envolvidas, é fundamental possuir a empatia e o respeito como norteador na CNV, adjunto de habilidades como saber trabalhar em equipe, conseguir identificar problemas e dar abertura para ambos os lados expressarem suas opiniões (CORREA, 2016). À vista disso, o secretário executivo pode combinar suas características pessoais e interpessoais a fim de gerar resultados pela CNV, em suma, fazendo uso de suas competências comportamentais.

Inicialmente para o processo de aplicação da CNV, Rosenberg (2006) evidencia que no ato da fala é necessário eliminar as chamadas comunicações alienantes da vida, das quais acredita afastarem as pessoas de seu estado natural de compaixão, contribuindo para um comportamento mais violento. Dentre elas, encontram-se os julgamentos moralizadores, comparações, negações de responsabilidade, exigências e merecimento de punição, descritos brevemente no Quadro 1.

Quadro 1 – Comunicações alienantes da vida

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Julgamentos moralizadores | Ocorrem por insultos ou depreciação dos valores e/ou caráter das outras pessoas; |
| Comparações | Forma de julgamento que gera tristeza na pessoa que o pratica, ao procurar relações de disparidade entre as pessoas; |
| Negações de responsabilidade | Não se assume a responsabilidade pelas próprias atitudes, buscando culpar terceiros; |
| Exigências | Ato de afirmar que, se algo não for realizado, a outra pessoa poderá sofrer uma consequência negativa; |
| Merecimento de punição | Quando se presume que determinados comportamentos devem gerar retaliações e arrependimentos. |

Fonte: Rosenberg (2006) – adaptado.

Feita a análise das comunicações alienantes da vida, buscando eliminá-las de suas práticas, o autor explicita, então, os quatro componentes básicos da CNV que, de acordo com suas experiências, servirão para que uma pessoa possa expressar-se corretamente e conviver harmoniosamente com outros à sua volta. Nesta perspectiva, elencam-se: a observação, sentimentos, necessidades e pedido. Partindo do pressuposto de que tais componentes levam a uma comunicação mais compassiva, atenta-se às especificidades requeridas para desenvolvê-las:

Observação: na CNV, um fato deve ser observado sem julgamentos, ou seja, sem determinar se são bons ou ruins, certos ou errados. Quando ocorre uma situação, deve-se levar em conta que “a CNV é uma linguagem dinâmica, que desestimula generalizações estáticas; ao contrário, as avaliações devem sempre se basear nas observações específicas de cada momento e contexto” (ROSENBERG, 2006, p. 50).

Isso não significa que a CNV requer que as pessoas permaneçam objetivas, sem nenhum tipo de avaliação, apenas que sejam mantidas as diferenças entre observações e avaliações. Segundo Correa (2016), ocorre essa separação pois, quando se combina uma observação com avaliação, os outros tendem a perceber isso como crítica e irão resistir ao que se foi dito. Considerando que o método busca com que as partes envolvidas em um conflito consigam entender o lado um do outro, essa resistência prejudicaria o processo.

Assim, para Pelizzoli (2012), a observação deve ser praticada de forma cuidadosa, pois todo o restante do andamento da técnica poderá ser prejudicado. O autor também salienta a importância da observação para as relações afirmando que:

Observar ou expressar-se corretamente é não apenas uma questão ética, mas de objetividade e possibilidade de alcançar aquilo que queremos, tanto quanto, ponto de partida para entender os outros, sem o que não temos como estabelecer relações efetivas, o que gera maior incompletude e solidão (PELIZZOLI, 2012, p. 13).

Por conseguinte, atentar-se a encarar os acontecimentos, de forma neutra, é o início do processo de relações mais autênticas por meio da comunicação. Ao eliminar primeiramente os julgamentos, os relacionamentos abrem espaço para debates mais justos e sinceros com a situação. Com isso, parte-se, então, para a análise dos sentimentos envolvidos nesse cenário.

Sentimentos: o segundo componente refere-se à análise dos sentimentos surgidos na observação e posteriormente à forma com que serão comunicados para o outro, com a finalidade de gerar mais afeto com a apresentação dessa vulnerabilidade, inerente a todo ser humano.

Contudo, de acordo com Pelizzoli (2012), esse passo é o mais delicado, levando em conta de que a cultura na qual as pessoas estão inseridas, não as ensinam a ser transparentes com suas emoções e sentimentos, sendo estes muitas vezes vistos como sinais de fraqueza.

Quando também analisado no âmbito empresarial, “muitas pessoas, especialmente aquelas cujo código profissional as desencoraja a manifestar emoções, dificilmente estabelecem conexão com os seus sentimentos.” (MARTINOT; FIEDLER, 2016, p. 61). Para tanto, Rosenberg (2006) destaca que, ao permitir ser vulnerável e expressar seus sentimentos, os indivíduos colaboram na resolução de conflitos, além de que “desenvolver um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar de forma clara e específica nossas emoções nos conecta mais facilmente uns com os outros.” (ROSENBERG, 2006, p. 76).

Necessidades: faz-se oportuno reconhecer a raiz desses sentimentos identificados na segunda etapa. O método da CNV acredita que, na verdade, os sentimentos são derivados de necessidades. Assim, com essa identificação desses elementos em uma circunstância, a CNV busca aumentar a consciência de que a causa das emoções não está no que os outros dizem ou fazem, pois isso seria apenas um estímulo. O que de fato resultaria nos sentimentos seria a forma com que o próprio indivíduo escolhe receber as falas ou ações dos outros, ademais de suas necessidades e expectativas específicas envolvidas na ocasião (ROSENBERG, 2006).

Pelizzoli (2012, p. 15) resume os ensinamentos do psicólogo ao informar que “temos muitas necessidades básicas, materiais, sociais, e todas elas em maior ou menor grau estão ligadas à possibilidade de satisfação, sendo que o mecanismo principal que as regula são os sentimentos, mais do que a razão.” Com essa percepção, passa-se a ter uma mudança de foco que se altera da atenção aos erros de si ou dos outros, para se contemplar as necessidades de todos, o que facilita a harmonia dentro o grupo (MARTINOT; FIEDLER, 2016, p. 59).

Em geral, no terceiro componente da CNV, essa ligação do sentimento à necessidade pode ser feita a partir da frase: “Sinto-me assim por que eu...”, conforme explica Rosenberg (2006, p. 83). Para isso, como visto no segundo componente, é pertinente construir um leque de palavras que não limitem a fala e encontrem-se mais especificadamente com o que de fato deseja-se expressar. No Quadro 2, citam-se alguns exemplos para a construção desse vocabulário, relacionadas às necessidades que possam ter sido atendidas ou não.

Quadro 2 – Sentimentos básicos relacionados às necessidades atendidas ou não atendidas

| COMO ME SINTO QUANDO... | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Minhas necessidades são atendidas | Minhas necessidades não são atendidas |
| Maravilhado | Zangado |

| | |
|------------------|----------------|
| Confortável | Incomodado |
| Confiante | Preocupado |
| Ávido | Confuso |
| Cheio de energia | Decepcionado |
| Realizado | Desanimado |
| Seguro | Angustiado |
| Esperançoso | Envergonhado |
| Inspirado | Frustrado |
| Fascinado | Indefeso |
| Alegre | Desesperado |
| Comovido | Impaciente |
| Otimista | Irritado |
| Orgulhoso | Solitário |
| Aliviado | Nervoso |
| Estimulado | Sobrecarregado |
| Surpreso | Desconcertado |
| Grato | Relutante |
| Tocado | Triste |
| Confiante | Desconfortável |

Fonte: Rosenberg (2012).

Caso as necessidades não sejam valorizadas pelo próprio indivíduo, possivelmente os outros também não a valorizarão (ROSENBERG, 2006). No âmbito organizacional, saber transmitir os sentimentos atrelados às suas necessidades gera menos ruídos na comunicação entre as partes, além de evitar determinados comportamentos violentos e revelar o lado compassivo dos envolvidos. É o que explica Rocha (2017) ao afirmar que:

Necessidades não satisfeitas como, por exemplo - más condições no trabalho, horário de almoço reduzido, baixa remuneração, falta de segurança, isolamento social, inimizade com os colegas, falta de empatia gerencial, falta de reconhecimento e promoção - podem fazer parte de discursos e comportamentos violentos nas organizações. A expressão direta das necessidades evita reações defensivas, cortando qualquer interpretação errônea que possa ser considerada como crítica, além de aproximar compassivamente os atores (ROCHA, 2017, p. 18).

Levando em consideração o exercício desses três componentes, a expressão desses no ato da fala requer conter uma junção de todos esses ensinamentos de Rosenberg (2006). Ou seja, compreende-se que a CNV deve ser desenvolvida interiormente para depois ser utilizada no exterior. Desta forma, melhores relacionamentos surgirão dessa mudança de percepção, ao convergirem-se na última etapa, o pedido.

Pedido: as frustrações de muitos dos clientes de Rosenberg referiam-se, em sua maioria, à falta de consciência sobre aquilo que desejavam dos outros. Ainda, “num grupo de pessoas, perde-se muito tempo quando as pessoas não estão certas de que tipo de resposta desejam em retorno a suas palavras” (ROSENBERG, 2006, p.118).

O Instituto Tiê, que promove cursos de desenvolvimento emocional e dentre eles a CNV, salienta em suas políticas que é importante não confundir a CNV com uma comunicação passiva, que aceita opressões. Ao contrário, a CNV desperta as pessoas para expressarem-se em detrimento de suas necessidades e resistirem frente a opressões, estabelecendo limites saudáveis em seus relacionamentos. Rosenberg (2006) explica que optar por pedir, ao invés de exigir algo, não significa que aquele que pratica o método deva desistir caso haja uma recusa à solicitação feita. Nesta conjuntura, significa que, antes de se convencer alguém, primeiramente, deve ser oferecida empatia para com o que está impedindo o outro a aceitar o pedido.

Outro fator fundamental no pedido é se certificar de que a mensagem do emissor foi devidamente compreendida pelo receptor. Uma das formas de se verificar isso é pedir ao ouvinte que repita o que foi solicitado. De tal modo, cria-se uma oportunidade para reformular novamente a mensagem a fim de resolver qualquer mal-entendido que possa ter sido gerado. Caso ocorra uma situação da qual não foi possível compreender um pedido solicitado por um chefe, por exemplo, a CNV propõe fazer a paráfrase daquilo que se escutou, de modo a revelar a compreensão para o outro e, simultaneamente, incentivar possíveis correções daquele que fez o pedido (ROSENBERG, 2006).

Em suma, há a chamada “Pílula da CNV”, que sintetiza a maneira de reformular uma mensagem com todos os componentes dessa ferramenta. Para isso, pode-se utilizar o seguinte modelo de frase: “Quando acontece (a), sinto-me (b), porque preciso de (c). Portanto, agora eu gostaria de (d)” (ROSENBERG, 2006, p. 237). Logo, cada letra representa um componente da CNV, sendo: (a) observação; (b) sentimento; (c) necessidade; (d) pedido.

Por meio do conhecimento e prática de gerir as emoções, observar e analisar as situações, controlar e entender seus sentimentos e necessidades, e aplicá-los em processos comunicativos evidenciando a vulnerabilidade presente nas relações, implementa-se habilidades comportamentais diferenciais ao perfil dos profissionais do mercado de trabalho atual. Estes profissionais então, estarão mais capacitados a sanar os problemas que possam vir a encontrar em seus ambientes organizacionais.

2.2 A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA E O SECRETÁRIO EXECUTIVO

Existe uma diversidade de ferramentas inovadoras no mercado que possuem o princípio de desenvolver o pensamento estratégico, impulsionando a organização ou o indivíduo na

assertividade da tomada de decisões, conforme seu ambiente de atuação e perfil profissional (MARINHO, 2015). Caso o secretário executivo não reconheça essa necessidade de aprimoramento pelas novas ferramentas, poderá ser deixado de lado ao não compactuar com a necessidade desse mercado.

Um dos mais longos estudos realizados busca responder o que realmente torna as pessoas felizes. Esse estudo começou em 1939, promovido pela Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Coletaram-se respostas de 700 pessoas, dentre eles estudantes da universidade e moradores pobres de Boston. A pesquisa segue há mais de 70 anos, avaliando o estado emocional, físico e mental dos pesquisados. O atual diretor do estudo é o psiquiatra Robert Waldinger, que declarou a seguinte sentença sobre os resultados obtidos, até o momento da pesquisa, em sua palestra no TED em 2016: "O que descobrimos é que, no caso das pessoas mais satisfeitas em seus relacionamentos, mais conectadas ao outro, seu corpo e cérebro permanecem saudáveis por mais tempo".

Em vista desse resultado, relacionamentos mais compassivos culminam em uma vida mais saudável e, portanto, mais feliz. Logo, na comunicação dentro desses relacionamentos, é preciso fazer uso da Inteligência Emocional, “a fim de se manter o grupo num curso positivo e progressivo, de modo a se utilizar as afirmações de autorrevelação, praticar e incentivar a escuta dinâmica, e ainda pôr em prática a positividade e a crítica quando for conveniente” (GUEBUR; POLETO, VIEIRA, 2007, p. 91). Assim, essa gestão da comunicação possibilitará maior conexão, crescimento e produtividade ao grupo que a aplica.

Conhecer a forma de operar de cada pessoa em seu ambiente de trabalho e possuir Inteligência Emocional são habilidades extremamente auxiliadoras para o secretário executivo mediar conflitos usando a Comunicação Não-Violenta. Conforme Martins e Genghini (2021), retoma-se a importância desse profissional como agente facilitador, remetendo-se suas competências relacionais:

O elemento humano é o responsável pela efetivação das ações cotidianas nas organizações e os profissionais de secretariado atuam como agentes catalisadores e facilitadores dos processos de comunicação, uma vez que a sua atuação exige maturidade emocional, perfil de gestor e capacidade de tomar decisões que facilitam a interação organizacional (MARTINS; GENGHINI, 2021, p. 246).

Partindo-se do pressuposto de que este profissional possui uma formação acadêmica genérica, e, na empresa, deve prezar pelo desenvolvimento de seus relacionamentos nas circunstâncias mais distintas, o secretário executivo “possui as condições de atuar de modo

emocional e socialmente inteligente, sendo resiliente em relação à dinâmica e as demandas organizacionais, superando as dificuldades de readaptação.” (MARTINS; GENGHINI, 2021, p. 246). Como tal, a gestão emocional está presente na atuação de agente facilitador das relações humanas desse profissional e seu reforço é positivo dentre debates no meio acadêmico, visando maior capacitação na temática.

Merlin (2021) exalta a atuação da profissão de Secretariado Executivo em meio a evolução tecnológica, atribuindo sua não extinção à necessidade de atitudes positivas e solidárias que apenas o ser humano pode ofertar, sendo a maturidade emocional um importante ponto dentre os relacionamentos interpessoais. Nesse ângulo, o aspecto humano garante a diferenciação do profissional em meio ao mercado de trabalho, constantemente em ascensão no desenvolvimento tecnológico, muitas vezes ameaçador à permanência desse trabalhador.

Adicionalmente, dentre os benefícios da resolução de conflitos de modo não violento, Spagna (2012, apud MUSSIO; SERAPIÃO, 2017, p. 217) elenca que é possível: “estimular o pensamento crítico e criativo; melhorar a capacidade de tomar decisões; (...) incentivar diferentes formas de encarar problemas e situações; melhorar relacionamentos e apreciação das diferenças; e promover autocompreensão.” Nessa perspectiva, percebe-se a diversidade de aplicações que a CNV pode acarretar para âmbitos organizacionais.

Sentir empatia e agregar habilidades comportamentais em suas atividades profissionais permite ao secretário executivo se destacar em sua atuação. O aprimoramento da qualidade dos relacionamentos pela Comunicação Não-Violenta somado à Inteligência Emocional, favorece 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, entorno social, oportunidades e possibilidades empresariais e pessoais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Referente aos procedimentos metodológicos presentes neste trabalho, o tipo de pesquisa se classificou como teórico-empírica, sendo abordados conceitos previamente existentes acerca da temática da Comunicação Não-Violenta e sua aplicação nas relações interpessoais, unidos a dados levantados a partir da aplicação de pesquisa de campo.

Quanto a sanar o objetivo de demonstrar o método da Comunicação Não-Violenta como estratégia relacional para a atuação do profissional de Secretariado Executivo, o trabalho foi

constituído de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória proporciona o aprimoramento de ideias por meio do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas acerca do problema e a análise de exemplos (GIL, 1991). Enquanto, segundo Triviños (1987, apud OLIVEIRA, 2011), o estudo descritivo é utilizado com o propósito de conhecer as características e problemas relacionados a uma comunidade específica.

De forma sucinta, a trajetória metodológica deste estudo percorreu uma abordagem quanti-qualitativa, empregando os métodos exploratório e descritivo, com apoio em pesquisa bibliográfica e documental.

Em relação à amostragem, devido ao estudo possuir abordagem quanti-qualitativa, a população investigada se constituiu em uma amostra não probabilística, ou seja, “são compostas de forma acidental ou intencional (...) Não é possível generalizar os resultados da pesquisa realizada, em termos de população” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 98). Essa categoria pode abranger: amostras acidentais: com um grupo de pessoas ao acaso, que vão surgindo; amostras por quotas: com elementos do universo na mesma proporção; amostras intencionais: com a escolha de casos que representem o restante do universo (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Conseqüentemente, a amostra deste trabalho consistiu-se em profissionais de secretariado executivo do território nacional que possuíram acesso ao formulário elaborado especificamente para esta pesquisa e que se propuseram a voluntariamente levantar informações acerca da Inteligência Emocional vinculada a Comunicação Não-Violenta nos meios organizacionais. Buscou-se, dessa forma, uma perspectiva dos profissionais inseridos nas organizações acerca da temática, para chegar-se à conclusão da problemática indagada nesta pesquisa.

Do questionário semiestruturado utilizado na aplicação para coleta de dados deste trabalho foram obtidas 155 respostas do período de dezembro de 2021 a março de 2022. O questionário foi disponibilizado via link de compartilhamento do *Google forms* nas redes sociais do *LinkedIn* e *Telegram*, sendo a maior parte dos respondentes pertencentes ao grupo “Secretariado do Brasil” no *Telegram*. Das 155 respostas obtidas, 125 pessoas efetivamente correspondem a categorização da população definida para este trabalho, sendo enquadradas como profissionais da área secretarial do território brasileiro.

A fim de complementação das informações, foram realizadas também duas entrevistas, sendo semiestruturadas a partir dos conhecimentos levantados pelo referencial teórico presente

neste trabalho, com profissionais convidados de Secretariado Executivo que possuíssem conhecimento da CNV, e realizassem treinamentos e palestras sobre o assunto, encontrados a partir de pesquisas na rede social *LinkedIn*. As entrevistas se deram em formato *online* por meio da utilização da plataforma *Google Meet*, em horários pré-agendados com os entrevistados.

Para a análise de resultados, elegeu-se o método hipotético-dedutivo, ao qual dá-se início a formulações de hipóteses e a um processo de deduções de suas possíveis consequências (PRODANOV; FREITAS, 2013). Além disso, utilizou-se a análise de conteúdo para apoiar o processo de análise das entrevistas dos dois profissionais que contribuíram para este estudo. A autora Bardin (2002) denomina a análise de conteúdo como “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 38).

Para isso, trechos das entrevistas foram selecionados e elencados em forma de quadro dentro de categorias delimitadas pela própria autora desta pesquisa, divididos de forma a sintetizar o conteúdo obtido em conformidade com os objetivos específicos elencados previamente neste trabalho. Tendo sido feita a categorização mencionada, analisou-se o conteúdo das mensagens dos participantes interligando-os aos conceitos levantados a partir da fundamentação teórica estudada, sendo apresentados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

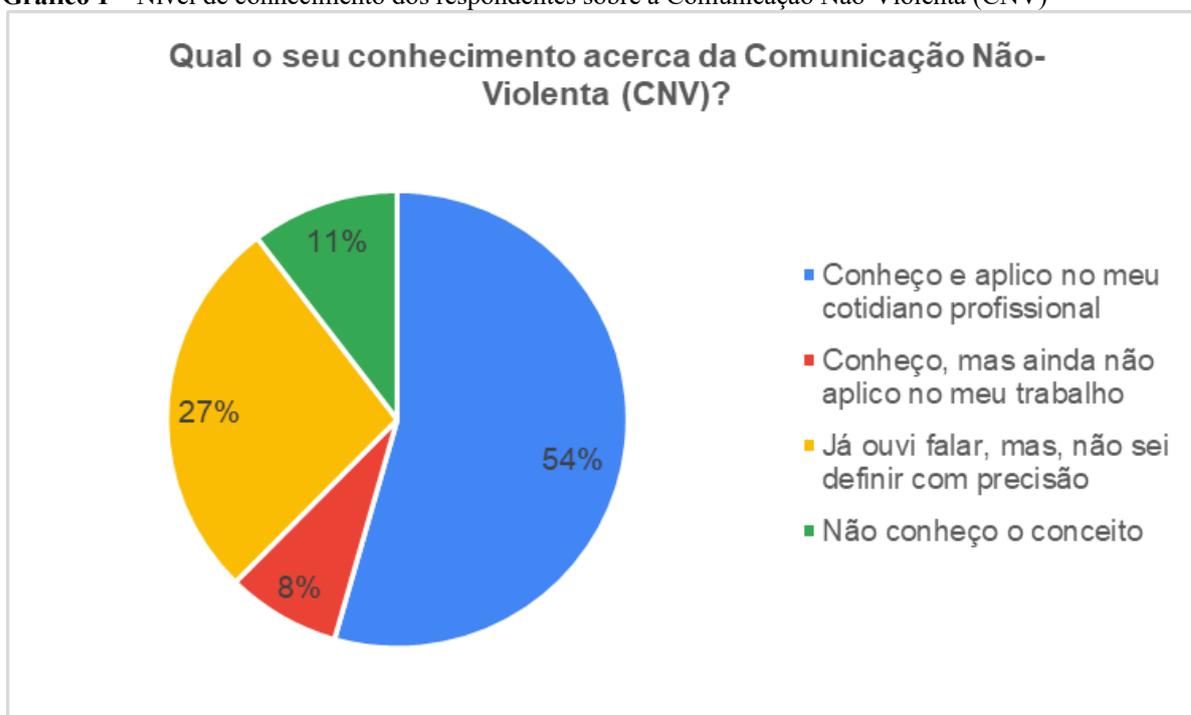
A seguinte análise e discussão dos resultados possui a finalidade de responder os objetivos inicialmente formulados para esta pesquisa, buscando demonstrar o método da Comunicação Não-Violenta como estratégia para o profissional de Secretariado Executivo em suas relações organizacionais. Além disso, a seção deste capítulo foi organizada de forma sistêmica. Primeiramente, foram apresentados os resultados das respostas obtidas via formulário, com suas devidas análises e discussões elencadas abaixo de cada gráfico ou quadro condizente, e, continuamente, têm-se as informações levantadas pelas entrevistas, também com sua devida discussão com embasamento teórico.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O perfil dos respondentes apresentou-se com uma média de idade entre os 40 a 49 anos. Dentre os participantes, o mais novo possui 21 anos enquanto o mais velho 65 anos. Ademais,

ainda acerca do perfil coletado, foi evidente a forte presença feminina em relação ao sexo masculino, com 97% do gênero feminino e 3% do gênero masculino. Em relação ao tempo de atuação dos profissionais na área secretarial, a maioria do público analisado está inserida há mais de 20 anos, contabilizando 31 respondentes (26%), o que poderá ser de grande valia para corroborar com o objetivo geral deste trabalho, que se propõe a analisar a CNV como ferramenta estratégica para o exercício das funções cotidianas do profissional de Secretariado Executivo.

Gráfico 1 – Nível de conhecimento dos respondentes sobre a Comunicação Não-Violenta (CNV)



Fonte: as autoras, com base na pesquisa realizada (2022).

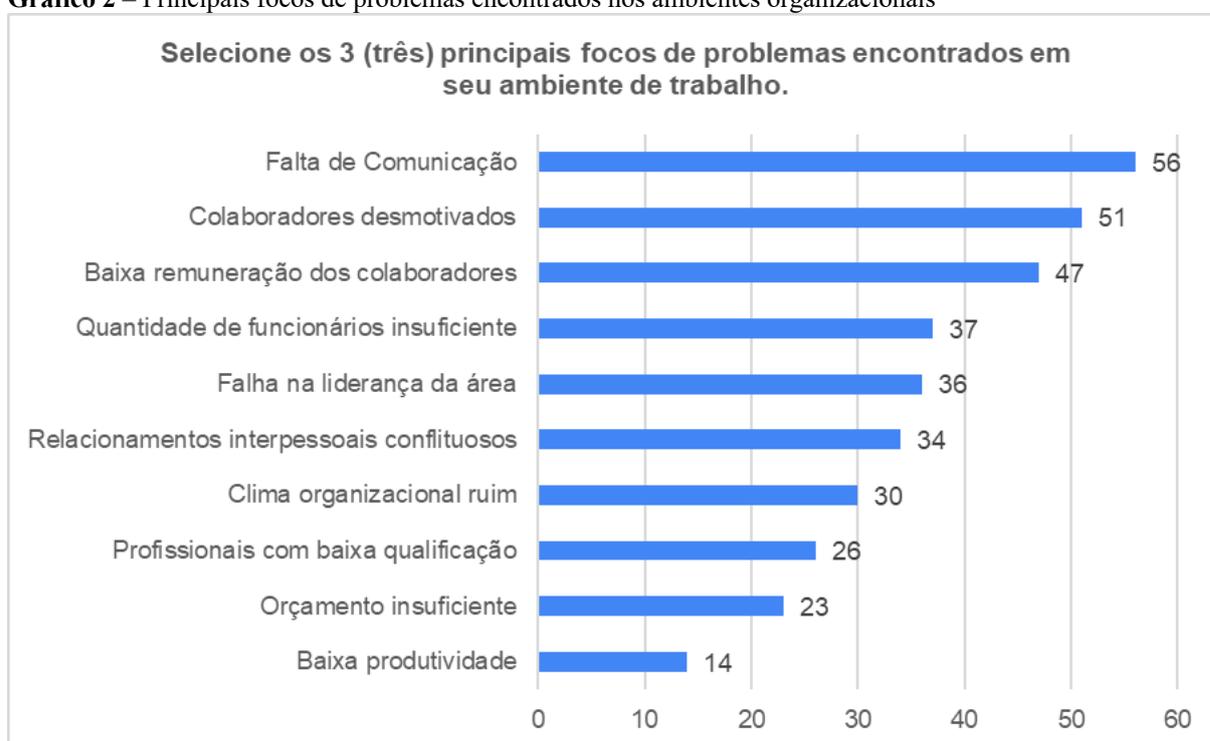
Dando início às perguntas efetivamente acerca da temática desta pesquisa, no que tange ao conhecimento dos participantes em relação a Comunicação Não-Violenta (CNV), mais da metade (54%) diz conhecer e aplicar em seu cotidiano profissional. A segunda parcela (27%) diz que já ouviu falar, mas não saberia definir o conceito com precisão, enquanto o restante se divide entre pessoas que conhecem, mas não aplicam em seu trabalho (11%), ou não conhecem o conceito (8%), conforme é possível observar no Gráfico 1.

Com esses dados, foi possível inferir que a temática da CNV já se encontra difundida entre os secretários, ainda que alguns não possuam pleno conhecimento de seu conceito. Percebe-se que, dos participantes que tiveram contato previamente com a metodologia, grande

parte a utiliza em seu cotidiano, sendo possível deduzir que perceberam a utilidade de tal estratégia em sua rotina profissional e dispuseram-se a aplicá-la.

Considerando a dificuldade de se encontrar artigos e estudos acadêmicos do método relacionado à profissão secretarial para a elaboração do referencial teórico desse artigo, é interessante notar que possivelmente, aqueles que tiveram acesso a esse tipo de conteúdo o buscaram por conta própria, prezando pela concordância com seus papéis de agentes facilitadores, conforme especificado no Código de Ética do Profissional de Secretariado, ao aplicarem uma metodologia comunicativa mais compassiva em suas práticas.

Gráfico 2 – Principais focos de problemas encontrados nos ambientes organizacionais



Fonte: as autoras, com base na pesquisa realizada (2022).

Seguindo com outras questões do formulário, foi solicitado aos profissionais que optassem por até três principais focos de problemas encontrados em seu ambiente de trabalho. Dessarte, como observado no Gráfico 2, temos a Falta de Comunicação como o principal ponto de atenção. Nessa esfera, Martucci e Cunha (2013) concluem que:

Pelo fato de grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão, conflitos interpessoais e até guerras e disputas, serem ocasionados devido a falhas na comunicação e falta de diálogo, verifica-se, então, a necessidade de aprofundar observações nos processos comunicativos dentro das empresas para posteriormente nortear os empresários sobre planejamentos estratégicos, eficientes e eficazes ou não,

de comunicação como um todo, para o pleno desenvolvimento de uma organização (MARTUCCI; CUNHA, 2013, p. 9).

Suplementarmente, como já explanado ao longo deste trabalho, a comunicação assertiva é determinante para o alcance dos objetivos da organização como um todo. Ao exercitar-se a comunicação, têm-se profissionais mais preparados a evitarem possíveis conflitos e imprevistos oriundos de suas funções. As demandas passam a ficar mais claras, os desentendimentos são resolvidos mais rapidamente, e o clima organizacional em geral é transformado, prezando pela troca de informações de forma compreensível e eficiente.

Em segundo lugar, apresentam-se Colaboradores Desmotivados. Diversos são os fatores que podem afetar uma organização a ponto de desmotivar um colaborador. Com o estresse sendo algo constante nos ambientes organizacionais, este poderá trazer diversas consequências para a vida do indivíduo. Nessa esteira, Sita (2021, p. 282) afirma que “a consequência disso para muitos é uma síndrome do esgotamento profissional que muitas vezes leva à hipertensão, à depressão, ou se manifesta na forma de dores estomacais, ansiedade, dores de cabeça, baixa imunidade, etc.”. O autor também reforça que o impacto do estresse dependerá de como cada indivíduo lida com as situações desafiadoras ou críticas que possa vir a encontrar. Com isso, observa-se que o profissional carece da necessidade de reinventar-se emocionalmente a fim de precaver-se dessas consequências.

Em relação ao aperfeiçoamento profissional do secretário, Bond e Oliveira (2013, p. 52) indicam que “existem muitos cursos, palestras, encontros e capacitações (...) a fim de melhorar o desenvolvimento desse profissional”. Especificamente sobre a CNV, há a possibilidade de buscar-se cursos promovidos por próprios secretários executivos, ao passo que houve a realização de entrevistas com esses tipos de profissionais como um dos instrumentos de coleta de dados complementares para esta pesquisa.

Sucessivamente em terceiro lugar, aponta-se a Baixa Remuneração dos Colaboradores. Levando esse elemento ao campo secretarial, já se tem historicamente reconhecida essa pauta dentre os profissionais da área. No entanto, cabe salientar que esta pesquisa foi realizada em período pandêmico, no qual diversas empresas realizaram cortes em seu quadro de funcionários, ademais da diminuição de salário em determinadas funções. Dessa maneira, percebe-se este como sendo um fator que possa vir a ter motivado os respondentes a elegerem tal opção.

Quadro 3 - Na sua opinião, como a Inteligência Emocional e a Comunicação Não-Violenta (CNV) podem auxiliar o profissional de Secretariado Executivo a gerir melhor as relações de trabalho?

| PARTICIPANTE | RELAÇÃO DA IE E CNV COM O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P2 | Entendo que não existe liderança sem uma boa comunicação, esforço emocional em nível profundo, inteligência emocional e social. Portanto, os atributos comunicação não violenta e uma inteligência emocional elevada são a base de uma boa liderança . Além disso, a liderança faz parte do conjunto de novas competências do profissional de secretariado. Portanto, buscar essa sabedoria para ser um bom gestor dos relacionamentos sociais em uma organização é imprescindível (...) . |
| P25 | A comunicação é tudo na Organização , quando usada corretamente gera a eficiência e eficácia, nós como elo entre setores, devemos estudar, nos informar, saber gerir conflitos . O profissional de secretariado é uma mistura de psicólogo, pedagogo, advogado etc. |
| P27 | Toda ferramenta ou abordagem que promova comunicação mais eficiente deve ser usada , não só no secretariado, mas em toda e qualquer profissão. Somos seres relacionais , por isso, precisamos nos comunicar e saber ouvir , assim como encontrar espaço de fala. |
| P46 | Entendo que independentemente da área de atuação, a Inteligência Emocional aliada a Comunicação Não-Violenta será sempre a melhor forma de se buscar resoluções de conflitos . Na convivência humana os conflitos sempre existirão, entretanto, o modo como eles são tratados e resolvidos é que faz toda a diferença. Por este motivo, acredito que a busca pelo diálogo e apreensão dos fatos não só amplia a maneira com que se lida dentro da situação, mas possibilita desenvolver o senso crítico quanto ao que ocorreu e desenvolver a capacidade de extrair aprendizados sobre os acontecimentos . Isso é fundamental para as boas relações humanas; só dessa forma que é possível sermos melhores. |
| P64 | Adotando uma postura mais humanizada, que desenvolva um processo em que as suas aptidões técnicas sejam relevantes, mas não mais do que a sua conduta como um profissional. Na prática, não basta sermos bons profissionais, com inúmeras qualificações. É necessário muito mais para construir relações de confiança e apresentar um atendimento de excelência , principalmente com nossa equipe, com quem lidamos diariamente. |
| P75 | É importante, pois quanto mais conhecimento de técnicas e ferramentas puderem ser aplicadas no ambiente de trabalho, maiores as chances de criar um ambiente que não prejudique a saúde mental . O valor emocional está em alta, então é preciso que as pessoas conheçam seus limites e favoreçam um clima organizacional bom para a empresa. |
| P77 | IE é essencial para não perder o foco para cumprir o propósito/missão da vida, manter os relacionamentos com civilidade, impessoalidade e a excelência profissional. Desconhecia o termo, mas pesquisei. Gratidão, aprendi: "Uma ideia da comunicação não-violenta é, ao invés de acusar o outro por atos com os quais não concordamos, dizer como nos sentimos diante deles." |
| P87 | As duas disciplinas promovem uma efetividade na relação interpessoal uma vez que separa a pessoa do problema a ser enfrentado e solucionado. Neste caso, as partes envolvidas tornam-se corresponsáveis pela harmonia das discussões que envolvem os conflitos de interesse que se originam ao longo do tempo, amadurecendo de forma pacífica as alternativas que atendem às expectativas de todos! |

Fonte: as autoras, com base na pesquisa realizada (2022).

Para responder ao objetivo geral deste trabalho, coletou-se também as perspectivas dos profissionais por meio do seguinte questionamento: “Na sua opinião, como a Inteligência

Emocional e a Comunicação Não-Violenta (CNV) podem auxiliar o profissional de Secretariado Executivo a gerir melhor as relações de trabalho?”

Para análise mais sucinta, elencou-se os comentários principais no Quadro 3, examinado anteriormente. Com base nas respostas coletadas, percebe-se que a grande maioria analisa a IE como uma habilidade diretamente ligada a CNV, no tocante ao desenvolvimento de habilidades e atitudes que contribuam para que o profissional possa estar emocionalmente mais preparado para as ocorrências que venha a encontrar em seu ambiente de trabalho.

Os participantes citaram benefícios que reconhecem pela aplicação de ambas as práticas, e, de forma geral, pode-se elencar: boa liderança; auxílio na resolução de conflitos; melhora nos relacionamentos interpessoais; melhora na harmonia organizacional; manter a excelência profissional; maior preparo em relações adversas; controle emocional; empatia; analisar a necessidade do outro; desenvolvimento de senso crítico; postura mais humanizada; autocontrole; autoconhecimento; aprender a escutar e se expressar corretamente; gerir pessoas; auxílio na tomada de decisões; lidar com as emoções; ambiente acolhedor; respeito; etc.

Somado a isso, ressalta-se a perspectiva de P27, ao comentar que: “Toda ferramenta ou abordagem que promova comunicação mais eficiente deve ser usada, não só no secretariado, mas em toda e qualquer profissão.” Com a comunicação sendo fator presente em todas as relações profissionais, cabe ao secretário executivo também se destacar em seu meio ao buscar o aperfeiçoamento constante de tal técnica, podendo as universidades promoverem maior aprofundamento da temática em disciplinas de Comunicação Organizacional, dada a relevância elencada pelos participantes da amostragem desta pesquisa.

Tendo em vista participantes que não conheciam a metodologia da CNV, cabe ressaltar o comentário de P77 que expressa: “Desconhecia o termo, mas pesquisei. Gratidão, aprendi: ‘Uma ideia da comunicação não-violenta é, ao invés de acusar o outro por atos com os quais não concordamos, dizer como nos sentimos diante deles.’” Com isso, observa-se que, como resultado da aplicação das perguntas feitas por meio do questionário disponibilizado virtualmente, nota-se que também houve a instigação da procura pelo conceito do método. Ou seja, por meio do contato com a temática debatida no formulário, já se mostrou possível promover uma maior disseminação da técnica dentre os profissionais da área secretarial.

Dando início a análise dos resultados obtidos pelas entrevistas realizadas com dois profissionais da área secretarial, aqui intitulados como Entrevistado A e Entrevistado B, expõem-se os excertos das falas em um quadro, separando-os por categorias, conforme segue:

Quadro 4 – Trecho das Entrevistas e Categorias

| CATEGORIA | TRECHO DAS ENTREVISTAS |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EXPLICAÇÃO DA CNV PARA QUEM NÃO A CONHECE | <p>Entrevistado A – “(...) o que eu achei interessante dentro da CNV, é essa organização metodológica (...). A CNV, se eu pudesse falar para alguém, ela trabalha justamente nessa viagem interior de que você, para se comunicar com o mundo, você identifica as tuas necessidades, sabendo que tem uma interdependência com as necessidades do outro. E aí eu passo a ter menos julgamentos (...)”</p> <p>Entrevistado B – “A CNV é uma metodologia de comunicação, em que ela visa transmitir o desejo da pessoa de uma forma assertiva, fazendo com que o interlocutor entenda a informação e possa corresponder da maneira que a pessoa solicita.”</p> |
| APLICAÇÃO DO MÉTODO DO COTIDIANO | <p>Entrevistado A – “(...) se eu falar para você que eu consigo viver isso em plenitude, não é verdade. Todos os dias ainda é um desafio você se levantar, sair da tua casa, ir para o trabalho, conviver com as pessoas, e partir para essa ideia de respeitar o outro. (...) E quando nós começamos a olhar isso, que sempre há essa dualidade também nas interpretações, talvez a gente consiga diminuir esse estresse. Mas não pense que é fácil. (...) às vezes eu chego no final do dia e penso assim: ‘Nossa, hoje eu perdi para mim’ (...). Acabei me deixando levar por algumas emoções, que se transformaram em ações que eu não queria tomar.”</p> <p>Entrevistado B – “Toda vez antes de escrever um e-mail, por exemplo, ou antes de pedir alguma coisa para uma pessoa, eu sempre falo o que eu desejo, e aí depois eu me pergunto: ‘Será que essa pessoa entendeu realmente?’. Aí eu uso o tipo de verificação que o livro traz. Então eu peço para a pessoa repetir, para ela me explicar. Na hora que eu escrevo a frase, por exemplo, eu vejo se eu deixei claro ali o que eu estou pedindo, se eu não estou impondo nada, se vai surgir uma margem para uma interpretação dúbia. Então eu sempre faço essa interpretação automática (...)”</p> |
| BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES | <p>Entrevistado A – “Todos. (...) Por quê? Porque eu sempre falo assim: tudo o que precisa ser dito, pode ser dito, depende de como é dito. (...) E se nós levarmos isso para dentro das organizações, nós começamos a ter mais produtividade, os conflitos terminam por não serem pessoais, eles serão conflitos de ideias né. E isso faz com que nós tenhamos que respeitar. (...) Então eu acho que sim, se nós conseguirmos ser autênticos, compassivos, sinceros e termos o nosso autodomínio, para isso nós entramos lá nos textos de Inteligência Emocional também, para respeitar e ser respeitado né. Então quer dizer é um conjunto de ações assim, que a própria Comunicação Não-Violenta nessa estrutura proporciona.”</p> <p>Entrevistado B – “Nossa, pouquíssimos conflitos, maior empatia na hora da comunicação, com maior acho que...exercício de cordialidade, educação. Acho que é a beleza da comunicação assim, que fica muito mais evidente quando você usa a CNV.”</p> |
| BENEFÍCIOS PARA O SECRETÁRIO EXECUTIVO | <p>Entrevistado A – “(...). Quando tudo dá certo, os louros são do diretor, quando algo dá errado, respinga diretamente no profissional de secretariado que está aí ao lado não é. Então o profissional de secretariado, pela característica da função, precisa de um alto nível de Inteligência Emocional. E aí é o momento da CNV, de saber entender as necessidades também, as minhas e as do outro né. (...) se eu desenvolver e aprimorar as minhas competências de relacionamento, de comunicação, usando a ferramenta da Comunicação Não-Violenta, eu vou ter uma relação mais profícua, mais produtiva. Vou fazer com que o meu diretor seja mais produtivo e eu também (...)”</p> |

| | |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Entrevistado B – “Nossa, o profissional de Secretariado Executivo ele está muito ali como pivô de vários departamentos e de várias pessoas . Quando ele adota a Comunicação Não-Violenta ali como base, ele consegue intermediar de uma maneira mais inteligente todo o processo de comunicação da empresa . Então eu acho que ele consegue trazer uma forma mais humanizada da comunicação, diminuindo os conflitos e eu acho que otimizando muito mais a prática ali da comunicação entre todos.” |
| DICAS PARA APLICAR O MÉTODO | Entrevistado A – “Eu acho que a primeira dica é que leiam o seu trabalho ...você fazendo essa pesquisa já é algo muito importante (...) porque muitas vezes os profissionais de secretariado nem se dão conta, mas eles são o suporte de um diretor que tem medo, que tem insegurança, que tem todos os sentimentos assim como os outros . (...) Eu, às vezes, posso quebrar emocionalmente frente a uma determinada situação em que outro não quebra. Então não é que o mundo que está ansioso, não é o mundo que está inseguro, sou eu que estou ansioso, sou eu que estou inseguro. (...) Reconhecer isso para dentro, para transformar para fora . Então o primeiro passo é para dentro, a saída é para dentro.” Entrevistado B – “Eu falaria para você começar aplicando dentro da sua casa, dentro da sua vida. (...) Se você, quando está num momento à vontade no trabalho, esses vícios de linguagem ou essa forma de falar que às vezes não é muito empática, pode aparecer. Então se você que é profissional de Secretariado Executivo, está começando a estudar sobre CNV, começa a trazer isso para a sua rotina . Quanto mais tiver como hábito ali no seu dia a dia, mais fácil você leva para dentro de uma empresa. (...) Leia o livro como um aprendiz, para que você melhore a sua comunicação, e aí depois você tenta trazer isso para um ambiente cooperativo .” |

Fonte: as autoras, com base nas entrevistas realizadas (2022).

Averiguando-se um panorama geral das entrevistas realizadas, ambos entrevistados salientaram a importância da Comunicação Não-Violenta como sendo uma metodologia de comunicação fundamental para os relacionamentos, por meio do entendimento das necessidades entre as partes, estando esse conceito em conformidade com aquilo estudado ao longo deste trabalho.

Em relação à aplicação do método no cotidiano, o Entrevistado A abordou suas dificuldades em diariamente realizar o exercício de respeitar os outros, a partir de não tomar atitudes com base em emoções que possam culminar em ações precipitadas. Nesse mesmo contexto, o Entrevistado B salientou a utilização do passo de verificação no método da CNV, com o propósito de evitar interpretações equivocadas. Conforme mencionado em seu livro, Rosenberg (2006, p. 146) declara que “estudos de negociações trabalhistas demonstram que o tempo necessário para atingir a solução do conflito é reduzido à metade quando cada negociador concorda, antes de responder, em repetir precisamente o que o interlocutor anterior disse.” Por conseguinte, o interlocutor poderá averiguar se houve pleno entendimento de sua fala e fazer as devidas correções ao expressar novamente o que deseja, até que, de fato, ocorra a compreensão por parte do receptor.

Dando continuidade à sua fala, o Entrevistado B também comentou da dificuldade de implementação de um novo hábito no comportamento, uma vez que as pessoas estão acostumadas a agir de forma automática com aquilo que já se encontra enraizado em suas atitudes. Rosenberg (2006), similarmente, retrata em seu livro essa dificuldade. Ele reconhece que a cultura socialmente instaurada implica que necessidades são negativas, e, quando as pessoas tentam expressá-las, são julgadas como egoístas. Contudo, ele acredita ser possível que os indivíduos se libertem desse condicionamento cultural. Para isso, a prática da CNV deve ser praticada e reforçada repetidamente, até que já não se torne tão difícil e seja executada mais naturalmente.

No que diz respeito aos benefícios da CNV com foco nas organizações, ambos profissionais demonstraram entusiasmo ao relatar os pontos positivos agregados pela metodologia. De modo geral, foram salientados os seguintes benefícios: maior produtividade, diminuição de conflitos, maior empatia, respeito, cordialidade e educação. Especificamente ao secretário executivo, os entrevistados enfatizaram sua posição estratégica nas organizações, estando esse profissional diretamente interligado com o diretor e demais departamentos. À vista disso, a Comunicação Não-Violenta auxiliará nas relações desse profissional de forma que a intermediação dos processos de comunicação seja mais proveitosa, trazendo resultados entre os envolvidos e, conseqüentemente, à organização.

Para finalizar a entrevista e tendo em consideração a aplicação da CNV na rotina desses profissionais, solicitou-se dicas para aqueles que possam ter interesse na aplicação do método. Enquanto o Entrevistado A frisou o exercício emocional interno necessário ao indivíduo frente a visão dos sentimentos que o circundam, o Entrevistado B evidenciou a leitura do livro de Rosenberg e a aquisição do hábito a partir da aplicação inicial em ambientes pessoais, que, mais tarde, virão a ser refletidos em atitudes propriamente nos ambientes profissionais.

Além disso, o Entrevistado A comentou que o presente estudo realizado pela autora, poderá auxiliar os secretários a reconhecerem-se como suporte dentro da organização por meio do entendimento das necessidades envolvidas em suas relações. Com isso, o levantamento dos dados realizados por esta pesquisa poderá promover a utilização da técnica dentre os profissionais que obtiverem contato com estes resultados.

Vale apontar que não houve grandes divergências dentre os entrevistados nos assuntos discutidos, uma vez que a técnica se encontra em ascensão e, até o momento, há poucas fontes de literatura e estudos acadêmicos, gerando certa concentração nas obras consultadas para sua

discussão. Em suma, infere-se que há concordância no reconhecimento da técnica da CNV como uma ferramenta relevante de aplicação, comumente atrelada ao conceito de Inteligência Emocional, por parte dos profissionais e estudiosos que a aplicam em suas rotinas.

Por fim, ressalta-se que é incumbido ao profissional de Secretariado Executivo estar em constante aprimoramento e buscar novas técnicas em prol de enriquecer sua atuação como agente facilitador na organização em que se faz presente. Sendo assim, se aplicada corretamente, a CNV contribuirá não somente para o desenvolvimento de sua carreira, mas promoverão o bem-estar para os demais contextos de sua vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho iniciou-se com o objetivo de demonstrar o método da Comunicação Não-Violenta como estratégia relacional para a atuação do profissional de Secretariado Executivo. Com base no referencial teórico, houve a percepção de que a CNV tem capacidade de reverter situações, antes consideradas de extremas divergências, em acordos de interesses mútuos. Além disso, os profissionais de Secretariado Executivo empregam a comunicação como parte de suas habilidades comportamentais, a fim de gerir seus relacionamentos interpessoais, tendo em vista sua atuação como agentes facilitadores nas empresas. Considerando tais contextualizações, colocou-se em evidência a seguinte problemática: como a Comunicação Não-Violenta pode auxiliar o profissional de Secretariado Executivo a gerir melhor as relações de trabalho?

Foram definidos três objetivos específicos para a pesquisa. O primeiro objetivo específico pautava-se em relacionar a prática da Comunicação Não-Violenta com sua aplicação nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. O segundo referia-se a identificar os benefícios da utilização do método da CNV para o profissional de Secretariado Executivo, enquanto o terceiro objetivo buscava promover a utilização da técnica e aprimoramento da CNV dentre os profissionais de Secretariado.

Levando em consideração a abordagem quanti-qualitativa da pesquisa, por meio do emprego dos métodos exploratório e descritivo, ademais do levantamento bibliográfico e documental e posterior análise dos dados coletados via formulário e entrevistas, com participações de profissionais da área secretarial, foi possível constatar que a CNV já se apresenta como uma ferramenta utilizada nesse meio, levando em conta os 54% de

profissionais, dentre os 125 participantes analisados, que conhecem e aplicam a metodologia em seu cotidiano.

Concisamente, o estudo obteve êxito ao responder seus objetivos. Somada a visão dos dois profissionais entrevistados, comprovou-se que as técnicas de Comunicação Não-Violenta favorecem a atuação dos secretários executivos na mediação de seus relacionamentos interpessoais. Ademais, os respondentes do questionário citaram benefícios que reconhecem pela aplicação de ambos os métodos, e, de forma geral, sintetiza-se: boa liderança; auxílio na resolução de conflitos; melhora nos relacionamentos interpessoais; contribuição para a excelência profissional; controle emocional; empatia; desenvolvimento de senso crítico; postura mais humanizada; autocontrole; autoconhecimento; aprender a escutar e se expressar corretamente; auxílio na tomada de decisões; lidar com as emoções; entre outros.

Com este estudo, também foi possível atingir o terceiro objetivo específico, ao promover o método da CNV para um maior número de profissionais que, por meio do contato com o questionário distribuído, buscaram conhecer mais a fundo a temática. Tal objetivo foi apto de análise ao considerar-se os comentários coletados nas respostas discursivas do formulário, ademais da fala do Entrevistado A, que salientaram que o presente estudo contribuiu positivamente para sua aprendizagem, e que poderá ressaltar para os demais secretários executivos a importância de reconhecerem as necessidades por detrás das pessoas com quem se relacionam.

Concisamente, o estudo obteve êxito ao responder seus objetivos e levantar dados que contribuíssem para a percepção de que a Comunicação Não-Violenta se apresenta como uma ferramenta relacional aplicável ao profissional de Secretariado Executivo, colaborando para o destaque desse no mercado atual, além de gerar benefícios em suas relações tanto pessoais quanto organizacionais.

Vergara (1998), explica que toda metodologia possui limitações, e faz-se pertinente analisar quais as limitações do método escolhido, ainda que seja justificado como o mais adequado à pesquisa. Como tal, diante da metodologia escolhida, a dificuldade de encontrar pesquisas no âmbito secretarial que corroborassem para o estudo teórico e empírico foi um fator limitante. Por isso, ressalta-se a importância de que se perpetuem pesquisas que acrescentem concepções as literaturas acadêmicas.

Acrescido a isso, os resultados levantados com a pesquisa realizada podem servir como consulta para eventuais estudos da técnica, favorecendo debates com alunos em salas de aula

principalmente nas disciplinas que abrangem a Inteligência Emocional, além de contribuir como embasamento teórico para a área acadêmica secretarial e comunicacional.

Seria interessante para um próximo estudo, realizar uma pesquisa laboratorial, por meio de observação direta, com a aplicação da CNV no cotidiano de profissionais do ramo secretarial, a fim de investigar com maior profundidade o exercício da aplicabilidade do método, e delimitar possíveis desafios apresentados durante sua aplicação na rotina empresarial. Esse levantamento poderá contribuir para o aperfeiçoamento da técnica para aqueles que já a aplicam, ademais de servir como parâmetro para aqueles que possam vir a iniciar sua prática.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BOND, Maria Thereza; OLIVEIRA, Marlene de. **Manual do Profissional de Secretariado**: v. I – Conhecendo a Profissão. Curitiba: InterSaber, 2013.

CORREA, Vivian. A importância do diálogo e da comunicação não-violenta no desenvolvimento do líder. In: MANSI, Viviane Regina; CARRAMENHA, Bruno. **Comunicação com Líderes e Empregados**. Jundiaí: Faculdade Cásper Líbero, 2016. v.1, p. 117-121.

D'ELIA, José Rubens. O profissional de secretariado – Equilíbrio entre qualidade de vida e qualidade profissional. In: D'ELIA, Bete *et al.* (Org.). **Excelência no Secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Literare Books, 2021. p. 125-132.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUEBUR, Andréa Zocateli; POLETTO, Cleusa Aparecida; VIEIRA, Daicy Maria Sipoly. Inteligência emocional no trabalho. **Revista Intersaberes**, v. 2, n. 3, p. 71-96, 2007.

INSTITUTO TIÊ. **Conheça o Caminho da Comunicação Autêntica**. Disponível em: <https://institutotie.com.br/caminho-da-comunicacao-autentica/>. Acesso em: 25 de nov. de 2021.

MARINHO, Ana Paula. **Framework do Plano de Carreira do Profissional Secretário**. São Paulo: SinSesp, 2015.

MARTINOT, Annegret Feldmann. A importância da CNV – COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA na realização do processo de autoconhecimento. **Revista Educação - UNG -Ser**, v. 11, n. 1, p. 58-77, 2016.

MARTINS, Alejandra. **O que realmente nos faz felizes? As lições de uma pesquisa de Harvard que há quase oito décadas tenta responder a essa pergunta**. 2016. Disponível

em: <https://www.bbc.com/portuguese/curiosidades-38075589>. Acesso em: 28 de nov. de 2021.

MARTINS, Cibele; GENGHINI, Luiz. Inteligência Emocional e social: A resiliência em secretariado. In: D'ELIA, Bete *et al.* (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Literare Books, 2021. p. 243-250.

MARTUCCI, Patrícia Scaliante; CUNHA, Hercules Farnesi. A comunicação empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento de pessoas. **Revista Conexão**. 2013.

MERLIN, Dircélia. A espiritualidade no ambiente corporativo e o profissional de secretariado. In: D'ELIA, Bete *et al.* (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Literare Books, 2021. p. 251-258.

MUSSIO, Rogéria Albertinase Pincelli; SERAPIAO, Adriane Beatriz de Souza. (Inter) mediação latente de conflitos e comunicação não-violenta na atividade secretarial. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 214-228, 2017.

OLIVEIRA, José Clovis Pereira de *et al.* O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In: **III Congresso Nacional de Educação**. Rio Grande do Norte. 2013.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.

PELIZZOLI, Marcelo L. Introdução à Comunicação Não Violenta (CNV) - reflexões sobre fundamentos e método. **Diálogo, mediação e cultura de paz**. Recife: Ed. da UFPE, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

ROCHA, Caroline Reis. **Manual de comunicação não violenta para organizações**. Brasília, 2017. p. 36. Memorial Descritivo do Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social) – Universidade de Brasília.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Editora Ágora, 2006.

SILVA, Tatiane Euzébio; GÓIS, Itaelmo Rocha; OLIVEIRA, José Cleverton. A má comunicação e os prejuízos da empresa. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, 2009.

SITA, Mauricio. Um novo equilíbrio. In: D'ELIA, Bete *et al.* (Org.). **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Literare Books, 2021. p. 275-282.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.