

# SECRETÁRIA EXECUTIVA NOS PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Luciana Alessio de Mello<sup>1</sup>

## RESUMO

Toda mudança requer quebra de paradigmas, levantamento de necessidades, adaptação de cultura, trabalhos motivacionais, etc. O desenvolvimento de competências e habilidades requer novos comportamentos, e este desenvolvimento deve ser contínuo. Este artigo contempla as relações das técnicas de inteligência emocional aplicadas ao ambiente de trabalho e aos processos no trabalho da secretária executiva, especificamente nos relacionamentos interpessoais e de liderança. O foco deste trabalho não é esgotar o assunto, mas apresentar como a secretária executiva pode atuar de forma adequada através do desenvolvimento da inteligência emocional, a fim de conquistar espaço e ampliar a capacidade de atuar dinamicamente nas diferentes atividades que desempenha junto ao executivo.

**Palavras-chave:** Secretária Executiva – Inteligência Emocional – Relacionamento Interpessoal – Liderança.

## INTRODUÇÃO

A profissão de secretariado executivo vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, e atualmente, a expectativa, além de desenvolver trabalhos rotineiros, como controle de agenda e organização de eventos, é assessorar de uma forma mais dinâmica os executivos, atuando como gestora e empreendedora. Com as novas responsabilidades, são requeridas qualificações em áreas diversas, como administração, finanças, negociação e marketing, ou seja, áreas que estejam interligadas com os processos decisórios das empresas, onde a secretária atua como uma facilitadora de informações e também no gerenciamento de tarefas destas áreas em busca de melhores resultados para a organização. Para tanto, competências e habilidades devem ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas para o adequado desenvolvimento do seu trabalho.

Frente ao mercado de trabalho exigente, todos os profissionais das mais diferentes áreas necessitam de conhecimentos técnicos e interpessoais satisfatórios. Isso

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

quer dizer que, apenas ser o mais competente tecnicamente do mercado não garante trabalho, mas deve desenvolver ou aprimorar habilidades como controle de emoções e capacidade de interagir adequadamente com grupos diferentes em momentos distintos.

As relações interpessoais saudáveis e a capacidade de liderança no ambiente profissional são reconhecidas como requisito para um resultado eficaz do trabalho, e aprender a lidar com as emoções, aliando ao conhecimento técnico, pode representar um passo à frente para o sucesso e satisfação profissional. Portanto, o foco deste estudo é verificar como a inteligência emocional, aplicada nas organizações através da vida profissional da secretária executiva, pode servir de base para que estas profissionais conquistem espaço e para que desenvolvam a capacidade de atuar dinamicamente nas diferentes atividades que desempenham junto ao executivo.

Este artigo pretende abordar as competências interpessoais e de liderança e como podem ser desenvolvidas, no âmbito das técnicas da inteligência emocional, ou seja, empreender conhecimento para desenvolver seu índice de QE (coeficiente emocional) e como as profissionais podem se tornar líderes e alcançar excelente atuação, obtendo constantes e crescentes resultados positivos para a empresa.

## **1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

Inicialmente, é necessário considerar o entendimento de Moscovici (2002) sobre competência interpessoal. Segundo a autora, competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Assim, considerando que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação, pode-se afirmar que relacionamento interpessoal é a capacidade de buscar convívio harmonioso em seu ambiente de trabalho e de saber relacionar-se com clientes e fornecedores, possibilitando um trabalho através do qual a maioria das pessoas sinta prazer e disposição de *dar o melhor de si*.

Para todas as pessoas, a manutenção de relacionamentos interpessoais sadios colabora para o adequado desenvolvimento no ambiente de trabalho, tanto individual como em grupo. É por isso que, quando se compreende esse processo de interações, os relacionamentos melhoram em muito.

Segundo Moscovici (2002), as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. As pessoas reagem em relação aos outros com quem entram em contato, comunicam-se, simpatizam, aproximam-se, afastam-se ou desenvolvem afeto. A essas reações dá-se o nome de interação. Convém citar Gahangan, que também traz uma definição de interação dizendo que a interação social depende da comunicação: “As pessoas podem estar na presença física imediata umas das outras, mas, se não mostrarem de algum modo o seu reconhecimento deste fato, não estão interagindo” (1975, p.37). A interação social nos seres humanos depende tanto da linguagem como das pistas fornecidas pelos movimentos corporais.

Rodrigues (1971), colaborando com esta idéia, ressalta que, para que haja interação, faz-se necessário que as pessoas que interatuam percebam-se mutuamente. Para que um indivíduo responda ao comportamento do outro, é indispensável que um perceba o comportamento do outro, e vice-versa.

Então, como alcançar uma convivência razoavelmente satisfatória e produtiva no ambiente de trabalho? No caso da secretária executiva, ela interage a cada tarefa desempenhada e o domínio dos aspectos das relações interpessoais pode provocar sentimentos positivos de simpatia, aumentando a cooperação, o que repercutirá favoravelmente nas atividades que propuser; ou em projetos a executar, ou mesmo nos processos de liderança.

Para que isso aconteça, levando em conta que o impacto causado inicialmente pode ser tanto positivo quanto negativo dentro de um ambiente de trabalho onde a convivência é imposta, as pessoas devem procurar conhecer as outras, a fim de curar impressões errôneas e evitar aborrecimentos desnecessários, caso tenha havido antipatia no primeiro contato.

Deve-se, pois, lembrar que a primeira impressão é baseada em expectativas quanto ao próprio encontro, preconceitos, background (experiências de vida), diferenças culturais, raciais, etc, ou seja, está na relação da percepção de cada um. Quando a primeira impressão é positiva de ambos os lados, há a tendência natural à empatia, e a aproximação será facilitada e, conseqüentemente, a comunicação. “Não há processos unilaterais na interação humana: tudo que acontece no relacionamento interpessoal decorre de duas fontes: eu e outro(s)” (MOSCOVICI, 2002, p.34).

Em situações de trabalho, à medida em que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados

inicialmente, e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as intenções e as próprias atividades.

Assim, sentimentos positivos influenciam no aumento da interação e da cooperação, conseqüentemente favorecendo as atividades e aumentando a produtividade, ao contrário dos sentimentos negativos, que geram situação contrária.

A autora continua explicando que a competência técnica não se relaciona com o ciclo chamado atividades-interações-sentimentos. “Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho” (MOSCOVICI, 2002, p.34). Tendo em vista que um bom clima de um grupo influencia as pessoas reciprocamente, gerando um ambiente agradável, estimulante e cooperativo, conjugando energias, conhecimentos e experiências, é preciso que cada pessoa acredite em seu potencial, para que também alcance o equilíbrio emocional. Conforme acredita a autora, o domínio das emoções passa pela autodisciplina e pela capacidade de ver positivamente os fatos da vida.

Acredita-se que os aspectos mais importantes para a profissional de secretariado executivo, no âmbito dos relacionamentos interpessoais, sejam o feedback (dar e receber), o gerenciamento de conflitos, a empatia e a comunicação.

## **2 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL**

Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Por isso todas as pessoas, em interações com indivíduos no ambiente de trabalho, precisam conduzir essas relações de forma positiva e produtiva. Para tanto, pode utilizar algumas das técnicas de comunicação: promover *feedbacks* confiáveis e também estar disposto a recebê-los; evitar divergências e praticar a empatia.

Mas como isso é possível? Uma das formas para entender e desenvolver estes processos que facilitam e colaboram para uma prática profissional eficaz são as técnicas da Inteligência Emocional.

Primeiro é adequado que se entenda como é o funcionamento das emoções e da razão no cérebro humano. Goleman (1998) acredita que o cérebro está dividido em dois centros. A inteligência intelectual e a inteligência emocional. O intelecto baseia-se unicamente no funcionamento do neocórtex (que são as camadas de evolução mais recente, localizadas na parte superior do cérebro). O centro emocional encontra-se mais abaixo, no subcórtex, que é mais antigo. A inteligência emocional envolve esse centro emocional em funcionamento, juntamente com o centro intelectual. O autor exemplifica essa ligação dos processos intelectuais e emocionais, afirmando que as duas asas que permitem a uma pessoa alçar vôo são a razão e a emoção.

Também Damásio (1994, p.277) lança a hipótese de haver ligação neurológica entre a razão e a emoção, dizendo que:

Conhecer a relevância das emoções nos processos de raciocínio não significa que a razão seja menos importante que as emoções, que deva ser relegada a segundo plano ou deva ser menos cultivada. Pelo contrário, ao verificarmos a função alargada das emoções, é possível realçar seus efeitos positivos e reduzir seu potencial negativo.

Com isso, os autores identificam que, assim como não se pode fazer uso somente da emoção, também não se pode deixar de lado a razão. Somente com o entendimento de ambos é que as pessoas podem direcionar pensamentos condicionados (associativos) para pensamentos positivos, como controlar as alterações fisiológicas, assim controlando as emoções e direcionando essa energia para resolver o problema, que serão explicados mais adiante. Parece oportuno salientar a diferença entre atitude e comportamento antes de prosseguir com o tema. Rodrigues (1971, p.402) diz que:

Atitudes envolvem o que as pessoas pensam, sentem, e como elas gostariam de se comportar em relação a um objeto atitudinal. O comportamento não é apenas determinado pelo que as pessoas gostariam de fazer mas também pelo que elas pensam que devem fazer, isto é, normas sociais, pelo que elas geralmente têm feito, isto é, hábitos, e pelas consequências esperadas de seu comportamento.

Assim, o conhecimento de atitudes de uma pessoa em relação a determinados objetos permite que se façam inferências acerca de seu comportamento, já que as atitudes têm componentes cognitivos (respostas perceptivas, afirmações verbais de

crenças e opiniões), afetivos (resposta do sistema nervoso simpático, afirmações verbais indicadoras de afeto) e comportamentais (ações manifestas, afirmações verbais relativas a comportamentos).

Com isso, pode-se perceber que o comportamento não é advindo somente de uma dessas camadas do cérebro. É possível dizer que não se toma uma decisão só com a razão ou só com a emoção. A ligação entre as duas inteligências (emocional e cognitiva) de alguma forma processa a informação e chega ao entendimento, ou seja, a capacidade perceptiva e a atenção são conforme os interesses e motivações das pessoas.

Então, o entendimento do funcionamento das emoções também pode ser um fator preponderante na vida profissional das pessoas; pode-se verificar que a busca por saber mais sobre quais são suas interferências na vida e aprender a usar essa inteligência eficazmente é uma das formas adequadas para o crescimento profissional.

Mas o que é Inteligência Emocional? Segundo Goleman (1998, p.337), “a inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Outro estudioso do assunto, que ratifica as idéias trazidas pelo autor, é Weisinger (1997, p. 14), que diz:

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Percebe-se que esta última definição visualiza o uso da inteligência emocional a fim de trabalhar no cérebro as informações com o intelecto, buscando melhores resultados. Já Chaves (2001), diz que a contribuição da emoção, considerando o relacionamento interpessoal e as relações de grupo, são fatores capazes de alterar os resultados da produção. O que tem chamado a atenção para este novo conceito desenvolvido por Goleman (1998), e considerado como revolucionário pela maioria dos autores que escrevem a respeito, é a afirmação de que somente um alto QI (coeficiente de inteligência) não basta para o sucesso no trabalho. O conhecimento especializado é um componente básico para se conseguir um emprego e executar o trabalho. Entretanto, a forma como o trabalho é feito é que determina o desempenho; a habilidade de

relacionamento interpessoal. As pessoas que apresentam desempenho destacado possuem ambas as capacidades, a inteligência emocional e a cognitiva (intelectual).

(...) o QI é o medidor que tem menor capacidade de prever o êxito num grupo de pessoas com inteligência suficiente para lidar com os campos mais exigentes em termos cognitivos, e o valor da inteligência emocional para o êxito se torna maior à medida que são mais altas as barreiras de inteligência para o ingresso em um campo determinado (GOLEMAN, 1998, p.33).

Assim, para alcançar o sucesso desejado, o profissional pode desenvolver algumas competências emocionais. Alguns tipos de competência são puramente cognitivas, tais como raciocínio analítico ou a perícia técnica. Outros combinam pensamento e sentimento, a esses se dá o nome de competências emocionais. O autor explica que:

Competência emocional é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho. (...). No centro desta competência, encontram-se duas aptidões: a empatia, que envolve ler os sentimentos dos outros, e habilidades sociais, que permitem lidar bem com esses sentimentos (GOLEMAN, 1998, p.38).

Assim, as habilidades interpessoais têm importância ainda maior para o êxito que as habilidades nos campos técnicos e, ainda, a maneira como o trabalho é feito – os outros tipos de competência que o indivíduo aporta a seu conhecimento especializado – é o que determina o desempenho.

(...) a boa notícia a respeito da inteligência emocional é que – ao contrário do QI – ela pode melhorar ao longo da vida. De uma maneira favoravelmente aleatória, a vida oferece sucessivas oportunidades para que se afine a competência emocional. No curso normal de uma existência, a inteligência emocional tende a aumentar à medida que aprendemos a perceber melhor nossos estados de espírito, a lidar de forma mais apurada com emoções aflitivas, a ouvir e ter empatia – em suma, a medida que amadurecemos” (GOLEMAN, 1998, p. 256).

Conforme dados pesquisados, será abordada a aplicação dos conceitos da Inteligência Emocional nas relações profissionais, para então resolver a questão problema deste estudo: o uso destas competências emocionais, pela secretária executiva, para alcançar o objetivo de desenvolver melhores relacionamentos interpessoais, a fim de que seu trabalho traga resultados eficazes, ou seja, usar de uma forma mais efetiva a energia positiva que emana das relações; e atuar também como líder, junto ao executivo dentro da organização, ganhando confiança e credibilidade, assim gerando resultados positivos para a equipe e para a organização.

A Inteligência Emocional no ambiente de trabalho colabora ao apresentar técnicas a serem aplicadas às organizações, e o conhecimento profundo destas técnicas servirá de base para um melhor entendimento sobre a relação da inteligência emocional nos relacionamentos interpessoais e liderança na vida profissional da Secretária Executiva.

Segundo Weisinger (1997), a inteligência emocional é composta por 04 (quatro) componentes: primeiro, a capacidade de perceber, avaliar e expressar claramente uma emoção; segundo, a capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar a compreensão de si mesmo ou de outrem; terceiro, a capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas; e por último, a capacidade de controlar emoções, para promover o crescimento emocional e intelectual.

A seguir, serão apresentadas algumas técnicas da Inteligência Emocional de acordo com o autor: autoconsciência, controle das emoções, motivação e retrocessos e retomadas. Inicia-se com a explanação da autoconsciência, por parecer a técnica que serve de base para entendimento de si mesmo, de identificação das próprias emoções, e, por sua vez, para a compreensão das demais teorias.

## **2.1 Autoconsciência**

A autoconsciência das emoções é o alicerce sobre o qual são construídas todas as outras aptidões da Inteligência Emocional. A consciência dos próprios sentimentos e atitudes, assim como da percepção que cada um tem do outro, pode influenciar as atitudes de tal maneira que elas funcionem em benefício próprio. “O truque é, neste caso, recorrer à abundância de informações sobre si mesmo que estão ao seu alcance: sentimentos, sensações, avaliações, ações e intenções” (WEISINGER, 1997, p.25). O

que aqui Weisinger chama de autoconsciência, Goleman (1998, p.82) intitula de auto-percepção, mas os conceitos vão ao encontro um do outro: “Pode-se pressupor que sua auto-percepção as ajuda no processo de melhoria constante. A auto-percepção é, em si, uma valiosa ferramenta para efetuar mudanças”.

“Trata-se de uma capacidade de concentração, a partir da familiaridade com os medidores internos e com os sinais sutis que informam o que estamos sentindo, que nos permite utilizá-los como um guia para avaliar permanentemente nosso desempenho.” (BOYATZIS apud GOLEMAN, 1998, p.69). Ou seja, o profissional precisa tomar ciência de seus atos, identificar que há algo a melhorar ou mudar, e agir de forma inteligente com as emoções, trazendo resultados positivos. Para manter um mundo de trabalho eficiente, para saber que rumo tomar e como permanecer nele, é preciso saber o que se passa ao redor. A autoconsciência funciona como um detector do mundo a sua volta, identificando estes aspectos a partir de suas emoções.

Pode-se verificar que os autores concordam sobre a necessidade da autoconsciência, deixando sem dúvida que uma autoconsciência precária pode prejudicar os relacionamentos interpessoais e, por consequência, o desempenho profissional. Com uma autoconsciência fragmentada, podem faltar ao indivíduo informações necessárias para a tomada de decisões eficientes. E como já foi visto, essa falta de informações ocorre devido a essa visão cega do eu real, e que pode ser suprida com feedbacks confiáveis. Assim, mesmo que a pessoa não consiga definir como é seu comportamento em determinada situação, esta falta é suprida através do outro, ou seja, com quem se inter-relaciona.

Nesse contexto, pode-se detectar que avaliações perceptivas equivocadas através de estímulos sensoriais podem acarretar um péssimo relacionamento com colegas de trabalho, por exemplo. Refletindo sobre a avaliação e corrigindo-a, através de reflexão ou dados recebidos em feedback, resolve-se essa predisposição de animosidade no ambiente de trabalho. Por exemplo, um colega que sempre atrasa a entrega de relatórios, a avaliação que se faz sobre ele é que não tem espírito de cooperação e que ele tem algum problema com a pessoa para quem tem que entregar os relatórios; gerando ressentimento desnecessário. No entanto, se houvesse uma conversa entre ambos, poderiam verificar que o motivo do atraso era por excesso de trabalho e não por desinteresse. Entrar em contato com os sentimentos para expandir a autoconsciência é fundamental.

Para qualquer profissional, e no caso da secretária executiva, a autoconsciência destas influências externas e internas sobre a avaliação das pessoas é fundamental, na medida em que seus clientes externos e internos são freqüentemente muito diferentes uns dos outros, desde os mais variados cargos até culturas e sub-culturas diversas. A avaliação constante dos comportamentos a tomar para cada tipo de cliente e identificar como estes a vêem pode ser uma forma de conquistar sua empatia, tanto em uma negociação com diretores da empresa como em uma tomada de decisão sobre um projeto com a equipe. A autoconsciência é a chave para gerar um relacionamento interpessoal positivo e, conseqüentemente, clima favorável e produtividade adequada.

Após o indivíduo conquistar autoconsciência de suas emoções, é preciso que haja o controle das mesmas. Assim que identificadas essas emoções, podem ser conduzidas de forma positiva. Algumas delas precisam ser contidas, principalmente em um ambiente profissional.

## **2.2 Como Controlar as Emoções**

Weisinger (1997) acredita que controlar as emoções significa compreendê-las para lidar melhor com as situações e de maneira mais produtiva. Neste contexto, ao tomar consciência dos sentimentos, por exemplo, a raiva, logo se gera um pensamento associativo (normalmente são irracionais), por exemplo: “ele é um idiota, tenho vontade de matá-lo”, em seguida deve ser desenvolvido um diálogo interno construtivo: “não vou deixar transparecer minha raiva”. Depois disso, as alterações fisiológicas também precisam ser interrompidas - como respiração acelerada, coração batendo forte - com técnicas de relaxamento. Para controlar as emoções é preciso reconhecê-las para controlar os pensamentos, as reações fisiológicas e as atitudes. “(...) para controlar nossas emoções, precisamos assumir o controle das nossas atitudes, e para assumir o controle de nossas atitudes precisamos primeiro reconhecê-las” (GOLEMAN, 1998, p. 60).

O autor ainda afirma que manter sob controle as próprias emoções também é essencial para uma boa comunicação. Não importa qual seja o estado de ânimo que se atravessa. O desafio está em manter a serenidade e a compostura. Procurar manter um estado de ânimo neutro é a melhor estratégia na fase de preparação para se lidar com uma pessoa. Até porque isso nos proporciona certa limpeza emocional, permitindo que nos adaptemos ao que estiver sendo exigido pela situação. “(...) Um estado de ânimo

neutro deixa a pessoa pronta para se engajar mais plenamente e mostrar-se presente, em vez de emocionalmente distanciada.” (GOLEMAN, 1998, p.191)

É conveniente explicar, segundo o autor, como funciona neurologicamente essa demanda de emoções em situações inesperadas ou de grande estresse. A área pré-frontal é o local da memória operacional – responsável pela capacidade de prestar atenção e reter informações. É vital para a compreensão e o entendimento; o planejamento e a tomada de decisões; o raciocínio e o aprendizado. O interessante aqui é que quando a mente está tranqüila, o desempenho da memória operacional é excelente. Mas, durante situações de emergência, o cérebro passa a um estado de auto-proteção, retirando os recursos desta memória e redistribuindo para outras áreas do cérebro, a fim de manter os sentidos superalertas, ou seja, assume postura de sobrevivência. A esta situação se dá o nome de “lutar-ou-fugir”.

Isso explica porque um orador, tomado pelo pânico no momento de iniciar a palestra, o famoso “branco” aparece e os pensamentos se tornam desordenados. O mais impressionante nesta afirmação é que não se pode esperar que o cérebro operacional funcione corretamente com as emoções fora de controle. Durante a emergência, o cérebro recai em rotinas e respostas simples, eminentemente familiares, e põe de lado pensamentos complexos, percepção criativa e planejamento de longo prazo. A concentração se dirige para o presente imediato ou para a crise do dia. “(...) Embora o circuito de emergência tenha evoluído há milhões de anos, sentimos seu funcionamento hoje em dia sob a forma de emoções perturbadoras: preocupações, surtos de ansiedade, pânico, frustração, irritação, raiva, fúria.” (GOLEMAN, 1998, p.88).

Para manter sob controle as emoções e impulsos perturbadores, as pessoas devem gerenciar bem os sentimentos impulsivos e emoções aflitivas; manter-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis; pensar com clareza e se manter concentradas sob pressão.

## **2.3 Motivação**

O profissional que é capaz de identificar os dois primeiros processos internos tem condições favoráveis para identificar suas emoções e conduzi-las de forma produtiva e motivar-se para continuar colaborando com suas idéias e espírito de cooperação dentro de um grupo de trabalho.

Motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim, *motere*, ou seja, mover. As emoções são, literalmente, o que nos move, nos impulsiona, na direção de nossas metas. Elas alimentam nossas motivações e nossos motivos. E, por sua vez, impelem nossas percepções e moldam nossas ações. “Um grande trabalho começa com um grande sentimento.” (GOLEMAN, 1998, p. 121) A motivação é o componente essencial para iniciar uma tarefa e persistir nela.

Um das formas de evitar que a motivação cesse é pensar positivamente, pois os pensamentos positivos são o “tônico” da motivação. Devem-se usar as afirmações motivadoras, para alcançar esta motivação constante. Weisinger (1997) sugere alguns jogos mentais. Dentre esses, há um especificamente interessante proposto pelo autor que consiste no seguinte: trabalhar cada dia como se fosse o primeiro dia. Significa imaginar quais eram as atitudes no primeiro dia de trabalho, normalmente são: muita força de vontade, muito entusiasmo, visando mostrar à chefia todas as competências técnicas e emocionais, todo o potencial que tem a oferecer. Então, assim se deve agir todos os dias, como se fosse o primeiro dia de trabalho. O autor chama este jogo de “O Primeiro Dia”. Na realidade esses jogos mentais são estratégias que cada pessoa pode organizar conforme sua personalidade e contexto vivido. O autor afirma que aquelas pessoas que trabalham apenas por dinheiro e não sentem prazer no trabalho, qualquer tipo de incentivo não faria efeito algum. Goleman (1998, p.119) também chega a esta conclusão, dizendo que “os incentivos tradicionais não funcionam quando se trata de fazer com que as pessoas mostrem o máximo do seu desempenho. Para chegar ao degrau mais alto, as pessoas precisam amar o que fazem e ter prazer em fazê-lo”.

Também quando nos mexemos, o sangue circula mais rápido, levando mais oxigênio ao cérebro, fazendo pensar melhor. Dividir o trabalho em pequenas tarefas também é útil, pois quando há um trabalho relativamente grande a se realizar, analisando o todo, pode parecer tão impossível que não se saberia por onde começar. A sugestão de Weisinger (1997) é dividir em pequenas tarefas, assim, a concentração se dá parte por parte, sendo possível terminar o trabalho sem grandes aflições.

As motivações buscam em determinados processos internos e conduzem a percepção nessa direção, por isso motivar-se deve ser, para a secretária executiva, uma tarefa diária, e pode ser que através da prática destes estímulos positivos a mantenha em um ritmo de trabalho eficaz e uma vida profissional saudável.

Manter-se motivado não parece ser uma tarefa fácil, pois na vida profissional ocorrem muitas mudanças (pode ser tanto de chefia – que resolve mudar o sistema de

trabalho – como também de local, entre outros fatores que geram mudanças de procedimentos já estabelecidos), e neste processo de mudança ocorrem alguns estágios, que precisam ser ultrapassados com equilíbrio: são os retrocessos e retomadas, estudados a seguir sob a visão da Inteligência Emocional.

### **2.3.1 Retrocessos e Retomadas**

As pessoas reagem ao retrocesso de maneiras diferentes. O que diferencia aqueles que enfrentam bem os retrocessos daqueles que não são capazes disso é a resiliência – a capacidade de voltar ao tamanho normal depois de esticado ou de endireitar-se depois de ter sido curvado. E o que faz uma pessoa ser resiliente é a capacidade de processar e usar de maneira produtiva as emoções provocadas pela experiência do retrocesso.

O retrocesso é como uma perda, um passo para trás. Apesar de os meios para vencer um retrocesso variarem de pessoa para pessoa, alguns estágios são comuns a todos. São sete ao total, começando desde o retrocesso até chegar à retomada: a descrença, a raiva, a vontade de voltar no tempo, a depressão, a aceitação, a esperança e a atividade positiva. A seguir serão explicados, de acordo com as idéias defendidas por Weisinger (1997).

O primeiro sintoma frente à mudança é a descrença, que adia o confronto com a situação. Para poder aprender com a situação e seguir em frente, é preciso entrar em contato com os sentimentos. Algumas pessoas ficam muito tempo nesta fase, o que pode ser perigoso, pois a negação do problema adia também a solução. Mas a descrença faz parte do retrocesso, é saudável no momento que serve para reorganizar as idéias e controlar as emoções.

Reconhecer aos poucos a realidade do retrocesso e os sentimentos que o acompanham e então avaliar corretamente a situação são os primeiros passos produtivos no caminho da retomada. Depois, a raiva, a queixa e a amargura somente afastam as pessoas, e é um indício de que há alguma coisa de errada, é preciso examinar a situação, reavaliar os objetivos e as prioridades. É aconselhável retomar o curso ou procurar nova direção.

O autor apresenta mais um estágio do retrocesso à retomada: o desejo de voltar no tempo, que é parecido com a descrença, mas faz sentir que viver no mundo anterior à

mudança que ocorreu foi melhor, e a pessoa se sente bem com isso. Por isso sente raiva por a situação ter mudado.

É preciso sobreviver à mudança, e é por isso que as pessoas que se sentem à vontade com a ansiedade, muitas vezes causada pelo novo ou pelo desconhecido, estão prontas para se arriscar com uma nova maneira de fazer as coisas. O estágio seguinte é a depressão. A depressão é o maior estágio a passar para chegar à retomada. É preciso estar totalmente consciente dos sentimentos de depressão. Depois de ultrapassar este estágio, a pessoa estará pronta para seguir em frente, assumindo que houve retrocesso e que sofreu uma perda e já não nega mais o fato através da descrença ou da vontade de voltar no tempo. Pessoas privadas de esperança perdem a iniciativa. Começam a achar que, por mais que se esforcem, não vai adiantar coisa alguma.

E a última etapa é a aceitação, possibilitando concentração nas metas e desejos, e é aconselhável que seja controlado o entusiasmo recém encontrado e se manter focado à meta. Com a esperança, o otimismo retorna.

O autor acredita que a competência exigida nos tempos atuais é a adaptabilidade, por isso, os profissionais precisam estar atentos a essas etapas rumo à retomada. “Os campeões nessa competência adoram mudanças e se entusiasma com as inovações. São abertos a novas informações e conseguem abandonar antigos pressupostos, e assim, adaptar sua forma de operar” (GOLEMAN, 1998, p.113). As pessoas que se sentem à vontade com a ansiedade muitas vezes causada pelo novo ou pelo desconhecido; estão prontas a se arriscar com uma nova maneira de fazer as coisas.

Em todas as profissões, principalmente devido à globalização, que, segundo explica Silva (2000), é um fenômeno econômico, político e social, de transformações que alteram os sistemas e traz características irreversíveis como abertura de mercado, livre concorrência, alta tecnologia, oportunidades de negócios, competitividade, qualidade, custo, preço, entre outros, exigem dos profissionais maior flexibilidade e preparação para mudanças. Normalmente as pessoas se atrelam a rotinas e modos de executar as tarefas, ou a clientes e a produtos, e por isso são irredutíveis frente a novas idéias e mudanças de comportamento. Em todos estes aspectos é preciso agir com capacidade e habilidade, principalmente emocional. O mercado exige isso, e a secretária executiva deve estar pronta para esses desafios.

Depois das colocações sobre relacionamento interpessoal e técnicas da Inteligência Emocional, o estudo da Liderança é o passo seguinte deste estudo. Para qualquer líder, ou no caso estudado, a secretária executiva, obter êxito em sua tarefa

com a sua equipe, motivar para gerar espírito de colaboração para atingir as metas pré-estabelecidas, pode utilizar as técnicas apresentadas de inteligência emocional e também desenvolver relacionamentos interpessoais positivos, incluindo os processos de liderança inerentes ao contexto organizacional.

### **3 LIDERANÇA**

Para que a secretária executiva tenha sucesso em sua investida nesta busca de nova posição profissional, ela deve também buscar o entendimento do processo de liderança. Participando junto com o executivo dos processos decisórios da empresa, com esta aprendizagem social aliada ao conhecimento teórico prático, esta profissional pode desenvolver habilidade ou competências das técnicas da inteligência emocional focadas em liderança para construir uma base adequada para o desenvolvimento de um trabalho satisfatório neste campo de atuação.

Serão estudadas as definições de líder e o que é liderança, utilizando os conceitos da Inteligência Emocional para que esta competência seja compreendida. Drucker (1996, p.152) apresenta a seguinte definição sobre os líderes: “Decididamente, líderes guiam porque geram um compromisso apaixonado em outras pessoas para que sigam as estratégias e alcancem o sucesso. Por fim, a liderança não é intelectual nem cognitiva. Liderança é emocional.”

Os líderes mobilizam, inflamam, motivam. As tentativas para explicar essa eficácia fazem levar às conclusões sobre estratégia, visão, idéias poderosas. Mas Goleman (2002) acredita que os líderes atuam em um nível mais fundamental, que agem por meio das emoções.

A capacidade do líder de administrar e direcionar tais sentimentos de modo a ajudar o grupo a cumprir suas metas depende de seu nível de Inteligência Emocional. A ressonância ocorre naturalmente para os líderes inteligentes emocionalmente. “Sua paixão e energia vigorosa ressoam por toda a equipe. Mesmo assim, eles podem às vezes projetar um humor mais sóbrio, quando apropriado, valendo-se da empatia para sintonizar-se com o registro emocional de seus liderados.” (GOLEMAN, 2002, p. 20).

Um líder ressonante percebe as emoções do grupo, ou seja, tem empatia, e tal liderança ressonante pode ser distribuída por uma organização inteira. A mais poderosa

conexão de ressonância entre os cérebros é o riso. O autor explica o funcionamento do que ele chama de *loop* (volta) aberto, onde a influência de humor ou humores passa de uma pessoa para a outra. Então os ânimos das pessoas contagiam as outras tornando assim o ambiente onde estão inseridas único. Essa sintonia leva a retomar a idéia do tango emocional íntimo, ou seja, a empatia funciona como um equilibrador do *loop* aberto, assim o líder pode manter um bom ambiente criando a sintonia eficaz para o desenvolvimento do trabalho. Normalmente a mais irritada se acalma se a outra não responde com agressividade e é assim que os líderes podem manter o equilíbrio da equipe em momentos de tensão. “Em outras palavras, nossa própria estabilidade emocional depende de nossas ligações com os demais” (GOLEMAN, 2002, p.06).

Ser líder é contagiar as outras pessoas do grupo a fim de inspirá-las no objetivo comum. Todos observam o líder e por isso é responsável pelo temperamento mais marcante. “Mesmo que o chefe não tenha grande visibilidade, sua atitude afeta a disposição de seus subordinados diretos, e um efeito dominó percorre todo o clima emocional da empresa” (GOLEMAN, 2002, p. 08), isso porque as pessoas esperam dicas emocionais do topo. O líder de fato é o que molda as reações dos demais, quanto maior a habilidade do líder na transmissão das emoções, maior a intensidade com que estas vão se manifestar.

Assim, segundo Goleman (2002), os líderes são ímãs emocionais. Os que emitem registros negativos, são dominadores e frios, afastam as pessoas, e neste caso seu desempenho como líder fica totalmente comprometido. Sempre há alguém que repetidamente lida mal com uma determinada situação, isso é um sinal seguro da existência de um ponto cego. Nos níveis inferiores de uma organização, tais problemas podem ser descartados com maior facilidade como esquisitices. Entretanto, nos níveis superiores, são ampliados em conseqüências e visibilidade. O efeito nocivo atinge não apenas quem age desta forma, mas também o grupo como um todo (GOLEMAN, 1998, p.79).

O equilíbrio emocional é decisivo para a personalidade de um líder e se manifesta mediante decisões rápidas e definitivas. O equilíbrio emocional faz o líder merecer confiança e apoio de seus liderados. Manter-se controlado e equilibrado significa agir do mesmo modo, frente a uma crise ou a uma situação tranqüila. Enquanto uma leve ansiedade pode ajudar a concentrar a atenção e a energia, a pressão prolongada acaba não só sabotando os relacionamentos do líder como tolhendo o

desempenho, por reduzir a capacidade do cérebro de processar informações e responder de maneira eficaz.

O uso engenhoso do humor também é característico da liderança eficaz. Em momentos de tensão, pode ser usado para evitar o seqüestro emocional (situação lutar-ou-fugir) e evitar a perda de tempo com divergências inúteis. Em algumas situações, o bom humor cria um clima agradável, e transforma os humores negativos em positivos, assim o líder consegue minimizar o problema ou divergência em questão. Os líderes mais eficazes, pois, fazem uso do humor com mais liberdade, mesmo quando em situações de tensão, enviando mensagens positivas que modificam o tom emocional latente da interação. Embora palavras pronunciadas possam referir-se a detalhes áridos – cláusulas de um contrato, os números de um plano de negócios -, os sentimentos positivos que uma risada produz mantém agradáveis os relacionamentos do líder (GOLEMAN, 2002, p.35).

Assim, é natural que as pessoas prefiram estar com outras pessoas positivas emocionalmente, em parte porque fazem com que as pessoas se sintam bem. Então, para que a equipe funcione eficazmente, o líder deve irradiar energia positiva, requisito principal da liderança.

Drucker afirma que não se pode admitir a coincidência de interesses entre o trabalhador e a organização, é preciso criar uma mutualidade de interesses, para que os liderados exerçam seus papéis com motivação e entusiasmo. Assim, o líder conseguirá de sua equipe o engajamento necessário para o cumprimento das metas. Se aceitarmos a premissa de que as pessoas são, em essência, fornecedoras dos próprios serviços, a chave para obter a cooperação é desenvolver projetos participativos que lhes ampliem as habilidades profissionais, fazendo progredir, ao mesmo tempo, os objetivos estratégicos da organização. As pessoas trabalharão com mais entusiasmo em um projeto que claramente beneficiará suas carreiras. O foco da arte da liderança se desloca de dirigir e instruir, para facilitar e habilitar (DRUCKER, 1996, p.184).

Assim, a questão é que não se motivam pessoas, elas se motivam por si mesmas. A motivação vem de dentro, é o desejo interior em realizar algo que as leva à ação. O que o líder pode fazer é descobrir dentro das pessoas a centelha da motivação, e soprar para que a centelha se transforme em uma fogueira de ações. É preciso que o líder estimule o trabalho, descobrindo o que motiva as pessoas para a ação.

O antigo modelo de liderança tinha um foco funcional, sem levar em conta a dimensão emocional ou pessoal. Hoje, esse gênero impessoal de liderança fracassa cada

vez mais. Os líderes ressonantes rompem com os antigos moldes de liderança, cada vez mais lideram em função da excelência na arte dos relacionamentos. Eles sabem quando ser colaborativos e quando ser visionários, quando ouvir e quando comandar. É natural fomentarem relacionamentos, promover fidelidade por preocuparem-se com as carreiras de seus subordinados, e inspirarem por darem tudo de si por uma missão que fale de valores compartilhados. O líder emocionalmente inteligente faz tudo isso no momento certo, da maneira certa, com as pessoas certas. São mais atentos às pessoas e às redes. Têm verdadeira paixão pela sua missão. Seu entusiasmo e excitação espalham-se espontaneamente, revigorando seus liderados.

Assim, também para a profissional de secretariado executivo, o entendimento sobre os princípios e técnicas de liderança, principalmente o processo de ressonância, pode colaborar para o desenvolvimento de seu trabalho junto à sua equipe, possibilitando melhores relacionamentos interpessoais, assim gerando um ambiente colaborativo e produtivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste estudo, foi constatado que competências como empatia, habilidade de interagir com pessoas diferentes, saber ouvir, ter autoconsciência e controle das próprias emoções e direcionar energias positivas para a eficácia do trabalho a ser desenvolvido, gerando clima de colaboração e de satisfação com as pessoas que se convive, estão intimamente ligadas com o sucesso profissional de qualquer pessoa.

A secretária executiva, com as competências e habilidades relacionadas com a Inteligência Emocional, utilizando estas técnicas em seus processos de trabalho, aliando os conhecimentos técnicos, e somando a tudo isso habilidade para liderança, propicia condições favoráveis para assessorar os executivos de maneira dinâmica, participando também como líder nos processos decisórios das organizações, conquistando e ampliando espaço através das habilidades e competências desenvolvidas no âmbito da Inteligência Emocional. O modo como estas novas conquistas de carreira podem ser alcançadas é através do desenvolvimento das competências da Inteligência Emocional, assim ganhando mais credibilidade em sua forma de atuar e melhorando significativamente suas relações interpessoais, que é a base do sucesso da profissão.

A secretária executiva passa por momentos que se podem considerar críticos ao longo do seu dia de trabalho. O contato com a chefia estressada pelas cobranças hierárquicas, por exemplo, pode causar muita pressão e cobranças ou até mesmo desmotivação. Como seu trabalho envolve basicamente relacionamento interpessoal, desenvolver o controle das emoções, identificando maus hábitos e rastreando as possibilidades de crescimento, poderá lidar mais facilmente com situações difíceis tão presentes em sua profissão, fazendo com que as atitudes sejam focadas em resultados esperados pela chefia, sem a perda da motivação e com o equilíbrio emocional necessário para manutenção da empatia com o grupo de trabalho.

Pode-se concluir, através desta pesquisa, que o uso das competências e habilidades da Inteligência Emocional, aliando conhecimentos técnicos adquiridos para o exercício da profissão, constituem as competências necessárias para que a secretária executiva adquirira credibilidade, mostre-se ressonante com suas idéias e com as novas visões para a empresa; tenha consciência plena de tomada de decisões baseados em seu aprofundamento nos negócios da empresa juntamente com o executivo e influenciando nos resultados da organização, conforme seu grau de conhecimento teórico-prático e o envolvimento sob o enfoque das relações interpessoais e suas implicações contextuais, considerando as interconsciências, suas causas e conseqüências.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. Tradução de: L'analyse de contenu.

CHAVES, Juliana de Castro. *Estratégias de Apropriação das Emoções no Ambiente de Trabalho*. Goiás: [s.n.], 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

DAMÁSIO, António R. *O Erro de Descartes*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994. Tradução de: Descartes' Error: Emotion, Reason and The Human Brain.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O Líder do Futuro*: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 6. ed. São Paulo: Futura, 1996. Tradução de: The Leader of the Future.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico*: explicitação das normas da ABNT. 13.ed. Porto Alegre: [s.n.], 2004.

GAHAGAN, Judy. *Comportamento Interpessoal e de Grupo*. Traduzido por Eduardo D'Almeida. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. Tradução de: Interpersonal and Group Behavior.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 46.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Tradução de: Emotional Intelligence.

\_\_\_\_\_. *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Traduzido por M. H. C. CORTES. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. Tradução de: Working with Emotional Intelligence.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. *Trabalhando com a Inteligência Emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Traduzido por Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Tradução de: Primal Leadership.

KOTTER, John P. *O Fator Liderança*. São Paulo: Makron, 1992. Tradução de: The Leadership Factor.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 12.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

RODRIGUES, Aroldo. *Psicologia Social*. 6.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.

SILVA, Diller Grisson. *Manual do Secretariado Executivo*. 3.ed. São Paulo: D'Livros, 2000.

SIMAS, Carine. *A Secretária executiva é diferencial das empresas modernas*. Porto Alegre: PUCRS Informação em Revista, 2004.

SIMMONS, Steve. *Avaliando a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Record, 1999. Tradução de: Measuring Emotional Intelligence.

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência Emocional no Trabalho*. Traduzido por Eliana Sabino. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de: Emotional Intelligence at Work.