



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

**SANNY DE CASTRO TAVARES**

**A RESILIÊNCIA NA VISÃO DE DISCENTES E EGRESSOS DO CURSO DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2016**

SANNY DE CASTRO TAVARES

A RESILIÊNCIA NA VISÃO DE DISCENTES E EGRESSOS DO CURSO DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de  
Secretariado Executivo do Departamento de  
Administração, da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Me. Laudemiro Rabelo

FORTALEZA

2016

SANNY DE CASTRO TAVARES

A RESILIÊNCIA NA VISÃO DE DISCENTES E EGRESSOS DO CURSO DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Me. Laudemiro Rabelo

Aprovada em: 18/07/2016

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.(a) Me. Daniela Giareta Durante  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.(a) Me. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Nancy e Alberto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por todas as suas bênçãos da minha vida. Agradeço, principalmente, por ter conseguido chegar ao final desta etapa da minha vida.

Aos meus pais, Nancy e Alberto, que desde o início estiveram sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando.

À minha irmã Sarah, pelo apoio e pronto atendimento quando precisei de ajuda.

À minha tia e avó, Neuma e Maria José, que sempre intercederam por mim.

Aos meus amigos conquistados durante a graduação em Secretariado Executivo, que me proporcionaram momentos inesquecíveis e que sempre estiveram dispostos a me ajudar.

Às professoras Daniela Durante, Conceição Barros, Joelma Soares e Sônia Regina que com tanta dedicação compartilham seu conhecimento e experiência com os alunos do curso de Secretariado Executivo.

Ao professor Laudemiro Rabelo, principalmente, pela paciência que demonstrou em todo o período em que me orientou e pela dedicação que demonstra ao ensinar.

Por fim, a todos que conheci neste trajeto e que contribuíram para a minha formação pessoal e profissional.

“Respire fundo: ainda tem muito mundo.”

(Autor desconhecido)

## RESUMO

A resiliência consiste na competência comportamental que permite ao indivíduo lidar situações adversas e processos de mudança, superando-os, sem desgaste emocional. As organizações precisam conseguir lidar com a instabilidade do ambiente organizacional, tendo membros capazes de enfrentar as adversidades e mudanças. O profissional de Secretariado Executivo atua junto ao nível estratégico das organizações, vivenciando situações que demandam resiliência. O presente estudo buscou responder ao questionamento: qual a percepção de discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará sobre a resiliência no comportamento do profissional de Secretariado Executivo? O objetivo geral consiste em conhecer a compreensão dos discentes e egressos sobre a resiliência no comportamento do profissional de Secretariado Executivo. Os objetivos específicos constituem-se em: a) apresentar o entendimento de discentes e egressos sobre a resiliência; b) relacionar as características da resiliência com a atuação do profissional de Secretariado Executivo; e c) identificar de acordo com o que propõe Piovan (2012) o comportamento predominante nos participantes. O tema foi definido baseado no entendimento de que o profissional de Secretariado Executivo vivencia situações no cotidiano da profissão que demandam o comportamento resiliente. A pesquisa é descritiva e qualitativa, produzida a partir de um levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário direcionado aos discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC. Os resultados obtidos permitiram verificar que os discentes e egressos compreendem o significado de resiliência, descrevendo o entendimento como razoável e acreditando que é possível desenvolvê-la. Os participantes também apontaram temperança, proatividade, solução de problemas, tenacidade e otimismo aprendido como as características da resiliência mais importantes para a atuação do profissional de Secretariado Executivo. Também foi possível verificar, através do teste de resiliência proposto por Piovan (2012), que os participantes possuem predominantemente comportamento proativo, indicando perfil resiliente.

**Palavras-chave:** Resiliência. Secretariado Executivo.

## ABSTRACT

Resilience is the behavioral competence that allows the individual to handle adverse situations and change processes, overcoming them without emotional distress. Organizations need to be able to deal with the instability of the organizational environment, with members able to face adversity and change. Professional Executive Secretariat works with the strategic-level organizations, experiencing situations that require resilience. This study sought to answer the question: what is the perception of students and graduates of the Executive Secretariat course of the Federal University of Ceara on resilience in the professional behavior of the Executive Secretary? The overall goal is to understand the understanding of students and graduates on resilience in the professional behavior of the Executive Secretariat. The specific objectives constitute: a) to present the understanding of students and graduates on resilience; b) relate to the resilience characteristics with the performance of professional Executive Secretariat; and c) identifying according to the proposed Piován (2012) participating in the predominant behavior. The theme was defined based on the understanding that the Executive Secretariat professional experiences situations in everyday profession demanding the resilient behavior. The research is descriptive and qualitative, produced from a literature and field research. Data collection was performed by applying a questionnaire directed at students and graduates of the Executive Secretariat course of UFC. The results obtained showed that the students and graduates understand the meaning of resilience, describing the view as reasonable and believing that you can develop it. Participants also pointed temperance, proactivity, problem solving, tenacity and optimism learned as the most important characteristics of resilience to the performance of professional Executive Secretariat. It was also observed by the resilience test proposed by Piován (2012), participants have predominantly proactive behavior, indicating resilient profile.

Keywords: Resilience. Executive Secretariat.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Funções básicas da cultura organizacional	18
Quadro 2 – Fatores associados à resiliência	26
Quadro 3 – Características das pessoas resilientes	31
Quadro 4 – Perfil do profissional secretário	34

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Como você avalia seu conhecimento sobre resiliência? (Discentes)	43
Gráfico 2 – Como você avalia seu conhecimento sobre resiliência? (Egressos)	43
Gráfico 3 – Selecione a opção que melhor representa o seu entendimento sobre resiliência. (Discentes)	44
Gráfico 4 – Selecione a opção que melhor representa o seu entendimento sobre resiliência. (Egressos)	45
Gráfico 5 – Como você avalia a existência de métodos para promover o desenvolvimento da resiliência? (Discentes)	46
Gráfico 6 – Como você avalia a existência de métodos para promover o desenvolvimento da resiliência? (Egressos)	47

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Qual cargo você ocupa?	42
Tabela 2 - Atribuição de importância às características em relação à atuação do profissional de Secretariado Executivo (Discentes)	47
Tabela 3 - Atribuição de importância às características em relação à atuação do profissional de Secretariado Executivo (Egressos)	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

UFC            Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES E AS RELAÇÕES COM SEUS INTEGRANTES</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Aspectos da estrutura organizacional</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>As organizações e a sua interação com o ambiente</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>A resiliência no contexto organizacional</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>RESILIÊNCIA COMO COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>A resiliência para a atuação profissional</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>O perfil do profissional de Secretariado Executivo e a importância da resiliência para o seu desenvolvimento profissional</b> .....	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Metodologia</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1.1</b>	<i>Caracterização da pesquisa</i> .....	<b>38</b>
<b>4.1.2</b>	<i>Universo e amostra</i> .....	<b>39</b>
<b>4.1.3</b>	<i>Coleta de dados</i> .....	<b>39</b>
<b>4.2</b>	<b>Apresentação e análise dos dados</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.1</b>	<i>Conhecimento sobre resiliência</i> .....	<b>44</b>
<b>4.2.2</b>	<i>Teste de resiliência</i> .....	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – DISCENTES</b> .....	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – EGRESSOS</b> .....	<b>57</b>

<b>ANEXO A – TESTE DE RESILIÊNCIA.....</b>	<b>59</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, entende-se que as organizações estão inseridas em um cenário global sujeito a rápidas mudanças provocadas, principalmente, por questões políticas, econômicas e tecnológicas. Com isso, o ambiente organizacional se torna instável, exigindo que os membros das organizações possuam tanto competências técnicas quanto comportamentais para enfrentar estas mudanças. Para tanto, apresenta-se a resiliência como uma competência que permite ao indivíduo vivenciar adversidades e situações de mudanças, conseguindo superá-las, sem prejuízo emocional.

A resiliência é estudada em diferentes áreas, sendo entendida basicamente como a capacidade de um material ou indivíduo voltar ao seu estado normal, após sofrer alguma pressão ou estresse. Um dos autores que abordam o tema, Paulo Yazigi Sabbag (2012), apresenta nove fatores que compõem a resiliência, entendendo que a reunião de determinadas competências comportamentais proporcionam o comportamento resiliente. Outro autor, Ricardo Piovan (2012), propõe princípios que estimulam a resiliência.

Os profissionais de Secretariado Executivo atuam nas organizações, principalmente, como assessores de executivos do nível estratégico, estando inseridos no centro gerencial das organizações. Estes profissionais também atuam como agente facilitador, contribuindo para a integração dos níveis organizacionais. Assim, o cotidiano de trabalho do profissional de Secretariado Executivo apresenta situações que demandam resiliência.

Em virtude do apresentado, o presente estudo busca responder ao questionamento: qual a percepção de discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará sobre a resiliência No comportamento do profissional de Secretariado Executivo? Para tanto, o objetivo geral consiste em conhecer a compreensão dos discentes e egressos sobre a resiliência no comportamento do profissional de Secretariado Executivo.

Com o intuito de auxiliar na construção deste estudo, foram determinados os seguintes objetivos específicos: a) apresentar o entendimento dos discentes e egressos sobre a resiliência; b) relacionar as características da resiliência com a atuação do profissional de Secretariado Executivo; e c) identificar de acordo com o que propõe Piovan (2012) o comportamento predominante nos participantes.

A revisão da literatura buscou, primeiramente, explicar sobre o contexto das organizações e a relação com seus integrantes, através das abordagens de: Chiavenato (2004 e 2006), Wagner e Hollenbeck (2012), Koontz, Weihrich e Cannice (2009), Robbins (2009), Bowditch e Buono (2013), dentre outros. Para elucidar sobre a resiliência como competência comportamental, recorreu-se a: Piovan (2012), Sabbag (2012), Cabral e Brustolin (2010), Martins e Genghini (2013), Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008). O estudo sobre o perfil do profissional de Secretariado Executivo fundamentou-se nos autores: Neiva e D'Elia (2009), Medeiros e Hernandez (2010), Mazulo e Liendo (2010), dentre outros.

O estudo foi realizado a partir do entendimento de que o profissional de Secretariado Executivo vivencia no exercício da profissão situações que demandam o comportamento resiliente. O interesse em aprofundar o conhecimento sobre o assunto também foi um fator motivador.

Em relação à metodologia, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica na literatura disponível para fundamentar o estudo. Posteriormente, a coleta de dados foi realizada através de um questionário. O presente estudo é caracterizado como descritivo qualitativo.

Este trabalho está dividido em cinco seções: a primeira refere-se à introdução deste estudo, a segunda e terceira apresentam a fundamentação teórica, a quarta trata da apresentação e análise dos resultados obtidos com a pesquisa e a quinta trata das considerações finais.

## **2 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES E AS RELAÇÕES COM SEUS INTEGRANTES**

As organizações estão presentes na sociedade de variadas maneiras e com distintos objetivos, influenciando diferentemente a vida das pessoas. Aquelas podem apresentar objetivos educacionais, políticos, econômicos, filantrópicos, dentre outros. Chiavenato (2006, p. 17) afirma que “[...] as organizações criam um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida das pessoas”.

Pode-se entender uma organização como a união de pessoas que, através de esforços individuais devidamente organizados, buscam alcançar objetivos em comum. Wagner e Hollenbeck (2012, p. 374) explicam que “a estrutura de uma organização permite que as pessoas dentro dela trabalhem juntas e, com isso, façam coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não organizados”.

### **2.1 Aspectos da estrutura organizacional**

Com o intuito de favorecer a realização dos seus objetivos, as organizações podem apresentar diferentes formas de estruturação, dentre elas a divisão em níveis organizacionais, sendo eles: estratégico, tático e operacional. Pode-se considerar essa arrumação como a mais abrangente, coexistindo com outras maneiras de estruturação. Chiavenato (2006, p. 41) explica que o nível estratégico:

Corresponde nível mais elevado da organização. [...] É denominado nível estratégico, pois é o nível em que as decisões são tomadas e em que são estabelecidos os objetivos organizacionais, bem como as estratégias necessárias para alcançá-los.

Os profissionais desse nível são responsáveis por estabelecer a missão e os objetivos da organização, criando estratégias para alcançá-los. É importante que esses profissionais sejam capazes de lidar com a imprevisibilidade do ambiente externo, visto que o direcionamento da organização depende de suas decisões.

Chiavenato (2006, p. 42) também descreve o nível tático, apontando que este “[...] cuida da adequação das decisões tomadas no nível institucional (no topo) às operações realizadas no nível operacional (na base da organização)”. Os integrantes deste nível devem possuir, dentre outras, habilidades humanas, pois precisam fazer a articulação do nível estratégico com o nível operacional.

Já os profissionais do nível operacional, precisam dominar habilidades técnicas, considerando que são responsáveis pela realização das tarefas específicas. Sobre o nível operacional, é possível destacar:

Denominado nível técnico ou núcleo técnico – é o nível localizado nas áreas internas e inferiores da organização. É o nível organizacional mais baixo, em que as tarefas são executadas e as operações são realizadas. Envolve a programação e execução das atividades cotidianas da empresa. (CHIAVENATO, 2006, p. 42)

Dentre outros aspectos organizacionais, existe também a distinção entre organização formal e informal, as duas coexistem na mesma organização. Atribui-se a denominação organização formal a estrutura de relações profissionais projetadas para favorecer a realização dos objetivos da organização. Ao se referirem a tal assunto, Koontz, Weihrich e Cannice (2009, p. 205) afirmam que a “[...] organização formal significa a estrutura intencional de papéis em uma empresa formalmente organizada”. Esta estrutura existe para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, possibilitando a melhor divisão das tarefas e o aproveitamento adequado dos recursos.

Já a organização informal pode ser observada na formal, sendo constituída pelas relações e interações dos indivíduos, independente do cargo ou nível hierárquico que ocupem. Koontz, Weihrich e Cannice (2009, p. 206) apontam que “A organização informal é uma rede de relações interpessoais que surgem quando os indivíduos se associam entre si”. Essa rede de relações não é encontrada no organograma da empresa, visto que a sua formação depende da afeição ou rejeição de um indivíduo para outro.

As organizações informais podem proporcionar vantagens às formais, já que proporcionam certa união. Também agregam aos integrantes da organização formal um sentido de status, autorrespeito, satisfação e propriedade. Portanto, proporcionam aos gestores a possibilidade de usar as organizações informais como canais de comunicação e modeladores da moral dos colaboradores. (KOONTZ, WEIHRICH E CANNICE, 2009).

Considerando a relação entre as organizações e as pessoas que as compõem, Chiavenato (2006, p. 17) explica que:

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito.

A partir desta relação, é admissível afirmar que as organizações precisam das pessoas tanto quanto as pessoas precisam das organizações. Essa relação precisa ser adequadamente conduzida, por um lado as organizações precisam oferecer condições para que os profissionais possam desempenhar sua função, enquanto os profissionais precisam possuir tanto habilidades técnicas quanto comportamentais, para serem capazes de realizar suas tarefas. Quando bem estruturada, essa relação pode oferecer uma grande vantagem competitiva às organizações, sendo um diferencial diante das concorrentes.

Em meio a essa estrutura organizacional e a partir da convivência dos integrantes, é possível observar a cultura de uma organização. Esta influencia o comportamento e a mentalidade dos membros da empresa, sendo determinante no modo como algumas situações serão compreendidas. Sob a perspectiva de Robbins (2009, p. 226) a cultura organizacional “[...] se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra”. Complementando a definição, Koontz, Weihrich e Cannice (2009, p. 277) defendem que:

Nas organizações, cultura é o guia geral de comportamento, crenças compartilhadas e valores que os membros têm em comum. A cultura pode ser inferida do que as pessoas dizem, fazem e pensam dentro de um ambiente organizacional. Inclui a aprendizagem e a transmissão de conhecimentos, crenças e padrões de comportamento ao longo de um período, o que significa que a cultura de uma organização é bastante estável e não muda tão rapidamente.

Considerando a influência que a cultura organizacional exerce sobre o comportamento dos membros de uma organização, Wagner e Hollenbeck (2012, p. 442) apresentam quatro funções básicas da cultura organizacional, descritas no quadro a seguir:

Quadro 1. Funções básicas da cultura organizacional.

<b>FUNÇÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Dar aos membros uma identidade organizacional	Ao compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união que ajuda a promover o sentimento de propósito comum.
Facilitar o compromisso coletivo	O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria.
Promover a estabilidade organizacional	Ao nutrir o senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros da organização.
Moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes	A cultura de uma organização serve como uma fonte de significados comuns para explicar porque as coisas acontecem do modo que acontecem.

Fonte: Baseado em Wagner e Hollenbeck, (2012, p.442).

É possível compreender que a cultura de uma organização é formada pelas crenças, valores e experiências de seus integrantes e a partir de disso, forma-se a identidade da organização. Tal identidade retorna aos integrantes, como o que é adequado e aceitável pelo coletivo, influenciando assim o comportamento e o desempenho diante das atividades. Desse modo, Wagner e Hollenbeck (2012, p. 442) trazem a concepção de que:

A cultura de uma organização, portanto, é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Outro aspecto observado nas organizações é o clima organizacional, compreendido como a atmosfera psicológica existente no ambiente, podendo apresentar um clima de motivação ou estresse. Na concepção de Luz (1995, p. 19) o clima organizacional:

[...] é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

Neste cenário podem-se observar as atitudes dos integrantes das organizações, que na visão de Robbins (2009, p. 24) “[...] são afirmações avaliativas – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa.”. Com base nessas atitudes, o clima organizacional poderá ser agradável ou insuportável, interferindo nas relações profissionais e na produtividade organizacional.

Considerando os aspectos mencionados, percebe-se que as organizações buscam favorecer o seu desempenho através da sua estrutura. Também se observa que seus integrantes mantêm relações tanto formais quanto informais dentro da organização, influenciando o modo como desempenham suas funções.

## **2.2 As organizações e a sua interação com o ambiente**

As organizações são consideradas sistemas abertos, sendo entendidas como um conjunto de elementos dinamicamente associados, que executam cada atividade visando o alcance de um objetivo maior. Considerando tal sistema aberto, é possível afirmar que existe a interação deste com o ambiente no qual está inserido, Bowditch e Buono (2013, p. 142) explicam que:

[...] as organizações são concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, pode-se argumentar que qualquer coisa que aconteça no ambiente maior poderá afetar a organização (e vice-versa), ao menos levemente. Embora muitas ocorrências no ambiente, é claro, tenham pouco impacto direto sobre qualquer organização em

particular, eventos significativos podem afetar as organizações muito mais profundamente que as políticas e melhorias internas.

Dessa forma, constata-se que as organizações compõem um universo maior, com o qual estabelecem relações. Também é notório que os acontecimentos do ambiente influenciam o desempenho organizacional, podendo oferecer oportunidades ou ameaças. A partir dessa relação Chiavenato (2004, p. 80) explica que:

O ambiente é uma fonte de recursos e oportunidades de onde a organização extrai os insumos necessários ao seu funcionamento e subsistência. Mas é também uma fonte de restrições, limitações, coações, problemas e contingências para a sua sobrevivência. Se, em uma ponta, o ambiente oferece recursos, clientes e oportunidades, na outra ponta ele oferece também concorrentes, agências reguladoras e uma torrente de problemas e desafios à organização.

Para compreender o cenário no qual as organizações estão inseridas é importante distinguir e descrever os ambientes que envolvem as organizações. Estes podem ser denominados ambiente externo ou macroambiente e ambiente interno ou microambiente. O ambiente externo engloba os elementos políticos, econômicos, tecnológicos, sociais, ambientais, culturais, e a sociedade de modo geral que envolve as organizações. No entendimento de Chiavenato (2006, p. 43):

Esses fatores compõem um campo dinâmico de um turbilhão de forças que se cruzam, chocam, se juntam, se antagonizam, se multiplicam, se anulam ou se potencializam, provocando ações e reações e, conseqüentemente, instabilidade e mudança. E, por decorrência, a complexidade e a incerteza a respeito das situações e circunstâncias que são criadas.

O microambiente ou ambiente interno de uma organização é composto pelos fatores envolvidos diretamente com a atividade organizacional, portanto é o mais próximo da organização, compreendendo fornecedores, clientes, sindicatos, agências reguladoras, concorrentes etc. Bowditch e Buono (2013, p. 143) destacam que o ambiente interno “[...] enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização”.

Ambos ambientes, externo e interno, são semelhantes ao considerar que seus componentes estão externos à organização, contudo, ainda na percepção de Bowditch e Buono (2013, p. 144) “a distinção entre o ambiente geral e específico depende das atividades centrais de uma dada organização”.

Devido tal interação, as organizações precisam ser flexíveis para lidar com as adversidades e mudanças, sendo capazes de se adaptar as circunstâncias para dar continuidade a sua atividade. Martins e Genghini (2013, p. 245) defendem que:

[...] no mundo corporativo, as organizações e as pessoas se submetem às condições ambientais internas e externas, tendo que adaptar suas estratégias e processos às contingências, sem perder o foco das suas atividades fins, mesmo sob pressão dos resultados, mesmo tempo em que exige adequação e adaptação a novos padrões profissionais.

Embora não seja possível prever quando ocorrerão acontecimentos no ambiente que afetarão à organização, é pertinente estar preparado para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Para tanto, é necessário que seus integrantes sejam capazes de enfrentar as pressões do cotidiano competitivo das organizações. De acordo com Neiva e D'Elia (2009, p.107) “O momento atual, o mercado de trabalho e suas múltiplas exigências mostram que o perfil do profissional vencedor é resultado de um desenvolvimento holístico, ou seja, uma evolução que envolve o seu ser integral (cabeça, corpo e alma)”.

Tendo em vista a interação das organizações com o ambiente e as relações de seus integrantes, percebe-se que este cenário apresenta certa instabilidade, exigindo flexibilidade tanto dos profissionais para se adaptar ao cotidiano organizacional, quanto das organizações para enfrentar as adversidades demandadas pelo ambiente.

### **2.3 A resiliência no contexto organizacional**

Atualmente, o ambiente organizacional se mostra cada vez mais competitivo e demandante, com isso, os profissionais não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, eles precisam também de habilidades comportamentais (ROBBINS, 2009). As últimas serão determinantes diante de situações que necessitem de flexibilidade para adaptação às mudanças.

A partir dessa necessidade, demonstra-se a relevância da resiliência como habilidade para superar adversidades, favorecendo a adaptação em diferentes circunstâncias. Martins, Genghini e Todorov (2011, p. 12) explicam que “quanto mais as organizações tiverem as pessoas preparadas para enfrentar as adversidades e demandas provocadas pelo ambiente competitivo, maior será a resiliência”.

É inegável que o ambiente organizacional está em constante evolução, exigindo que as organizações sejam capazes de adaptar suas estratégias e processos às novas realidades, mas sem que percam as suas propriedades. Piovan (2012, p. 15) alerta que:

Para sobreviver em um mercado crescentemente competitivo, elas têm se obrigado a conquistar resultados cada vez mais ambiciosos, empregando para isso cada vez menos recursos. Como se não bastasse o desafio de atuar com esse paradoxo, é preciso também lidar com um cenário de mudanças constantes e incertezas permanentes. O resultado disso é que trabalhar nessas empresas tornou-se algo parecido com estar em uma panela de pressão.

A partir desta base, Cabral e Brustolin (2010, p. 286) orientam no sentido de que "Ao tomarmos por referência as características do mundo contemporâneo, tais como os acelerados e sucessivos processos de mudança, a imprevisibilidade e as incertezas cotidianas, torna-se visível o quanto o desenvolvimento da resiliência é imprescindível".

As organizações com alta resiliência se destacam na capacidade enfrentar e superar situações extremas, sem alterações essenciais no seu negócio. Além de rapidamente conseguirem se adaptar as mudanças do ambiente no qual estão inseridas. Como já mencionado, as organizações são constituídas por pessoas, sendo através destas que os objetivos organizacionais são alcançados. Nesta perspectiva, Martins e Genghini (2013, p.246) explicam que:

As organizações resilientes necessitam de pessoas preparadas para enfrentar as adversidades e as demandas provocadas pelo ambiente organizacional competitivo, porque o mérito das organizações vencedoras está na capacidade de se adaptar, flexibilizar e moldar sem perder sua identidade e as propriedades que as caracterizam.

Por outro lado, a ausência de resiliência nos profissionais pode prejudicar tanto o desempenho individual quanto a produtividade da organização, Moreira, Teixeira e Queiroz (2013, p. 18) ressaltam que:

[...] a falta de resiliência em um ou mais funcionários em uma empresa pode afetar desde o bom relacionamento no local de trabalho até a produtividade, pois o indivíduo que não é resiliente não desenvolve a capacidade de superar os conflitos que geram estresse e cansaço [...], podendo contagiar o ambiente com mau humor, depressão e até síndrome de pânico.

Dessa forma, apresenta-se a resiliência como uma habilidade que permite ao indivíduo lidar com pressões e adversidades do cotidiano, sendo capaz de superá-las através da capacidade de adaptação, sem que haja prejuízos emocionais, sendo uma forma de alcançar o equilíbrio emocional. No âmbito organizacional, a resiliência favorece a capacidade da empresa de enfrentar as ameaças e adversidades lançadas pelo ambiente externo, favorecendo a adaptabilidade às novas circunstâncias, sem que haja a perda de suas propriedades.

### 3 RESILIÊNCIA COMO COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL

O termo resiliência, originário do latim através da expressão *resilio*, significa ‘voltar ao anterior’. A partir deste significado, a resiliência é estudada em diferentes áreas do conhecimento, sendo conceituada através de diferentes perspectivas.

Na física a resiliência representa a capacidade de um material de voltar a sua forma normal após sofrer algum tipo de pressão, sendo uma forma de verificar a elasticidade. Para tanto, Sabbag (2012, p. 24) a descreve através dos termos: “a propriedade de corpos elásticos, que se deformam na aplicação de força, absorvem energia e, quando cessa a força aplicada, retornam à forma original usando a energia armazenada”. Por outro lado, na engenharia, a resiliência está relacionada à resistência dos materiais, Sabbag (2012, p.24) explica que:

Em materiais como o concreto, com baixa resistência à tração, a incorporação de armaduras metálicas amplia a sua resiliência, tornando-o suficientemente flexível, por exemplo, para acomodar tensões causadas por um terremoto. Ser resistente, mas quebradiço (dúctil), não é tão adequado quanto ser resiliente.

Com o passar do tempo, a expressão resiliência foi incorporada à psicologia, passando a possuir significado mais abrangente ao englobar diferentes fatores. Piovan (2012, p. 19) destaca que esta representa “[...] a capacidade que certas pessoas têm de sofrer fortes pressões ou situações de grande estresse e não ‘quebrar’ emocionalmente. Aliás, elas não apenas superam as adversidades como ainda se fortalecem com isso”.

O conceito de resiliência também é estudado na sociologia, ao serem observados grupos ou comunidades carentes que apresentam a capacidade de se recuperarem de graves adversidades, enquanto em outros ocorre o declínio juntamente com o descaminho (SABBAG, 2012, p. 25).

Ao se observarem algumas abordagens para a resiliência, mesmo em diferentes áreas do conhecimento, é perceptível que estas possuem sentido semelhante, sendo relevante destacar algumas expressões, tais como: pressão, adversidade, resistência, superação, recuperação.

Dentre outras definições, Cabral e Brustolin (2010, p. 286) defendem que a resiliência pode ser entendida como “uma característica comum entre as pessoas que costumam responder satisfatória e saudavelmente aos processos de mudanças e de incerteza

ao longo da vida”. Complementando a ideia, Sabbag (2012, p. 26) argumenta que a resiliência:

[...] é capacidade de indivíduos e organizações que fortalece, permite enfrentar e até aprender com adversidades e desafios. É uma competência porque pode ser aprimorada: reúne consciência, atitudes e habilidades ativadas nos processos de enfrentamento de situações em todos os campos da vida.

Na visão de Piovan (2012, p. 18) uma pessoa resiliente “é aquela que sofre crises, enfrenta mudanças ou situações de forte estresse e consegue ‘dar a volta por cima’, transformando sofrimento em competência.”. Também Piovan (2012, p. 24) orienta no sentido de que “a resiliência não é algo com que se nasce, como um dom, mas uma habilidade que pode ser desenvolvida.”. Neste sentido, Piovan (2012) apresenta em sua obra, *Resiliência – Como superar pressões e adversidades no trabalho*, cinco atitudes para o desenvolvimento do comportamento resiliente, denominando-os “princípios da pessoa resiliente”. São eles:

O primeiro princípio consiste em *Ter consciência de que dificuldades fazem parte da vida e é preciso conviver com elas*. Para Piovan (2012, p. 35) “A vida é assim, quer gostemos ou não. Adversidades, pressões, crises e tudo mais fazem parte dela.”. É importante adotar o pensamento realista para ter capacidade de enfrentar e superar qualquer tipo de acontecimento.

No tocante a atitude frente à adversidade, o autor menciona que, a Psicologia, aponta três tipos de pessoas: os submissos, os reativos e os proativos. Para Piovan (2012, p. 40) os submissos “[...] são os que se conformam passivamente com as intempéries da vida e renunciam ao sucesso. [...] Submeter-se é eximir-se de enfrentar uma adversidade. A única atitude dos submissos é lamentar-se.”. Os submissos são pessoas que estão sempre reclamando e lamentando sobre as situações que vivenciam na tentativa de convencer os outros a solucionarem seus problemas.

Com relação aos reativos, Piovan (2012, p. 41) explica que “[...] são os que não aceitam as adversidades e se revoltam contra elas. Em vez de assumir a responsabilidade por solucionar os problemas, sempre encontram a quem culpar.”. Quando surge um problema, as pessoas reativas apontam culpados na tentativa de se livrar da responsabilidade por solucionar a situação.

Por último, os proativos são descritos por Piovan (2012, p. 42) como aqueles que “Em vez de curvar-se diante dos problemas, [...] enfrentam a situação com a cabeça erguida. [...] os proativos assumem a responsabilidade que lhes cabem e investem energia na solução

da situação.”. O autor ainda ressalta que com esse posicionamento, os proativos transformam as dificuldades em oportunidades de aprendizado, proporcionando o próprio desenvolvimento e fortalecimento. (PIOVAN, 2012, p. 42). É possível perceber que a proatividade é uma das características das pessoas resilientes.

Constitui-se como segundo princípio *Compreender a natureza humana e buscar o contato com seu Eu Superior*. Piovan (2012, p. 52) orienta no sentido de que o Eu Superior representa:

[...] o nível mais interno porque corresponde à nossa essência. Quando estamos nesse nível de consciência, nos sentimos em contato com Deus e expressamos o que temos de mais elevado: amor, paz, felicidade, criatividade, generosidade, compaixão, altruísmo, autenticidade.

O autor ainda ressalta que, quando se consegue acessar o Eu Superior em situações adversas, tanto na vida pessoal como profissional, é possível realizar o maior processo de cura da Terra, pois se vivencia a própria essência, o amor, a compreensão, a liberdade. (PIOVAN, 2012, p. 74).

O terceiro princípio corresponde a *Persistir lutando para superar as adversidades*. Piovan (2012, p.77) chama atenção para o fato de que “Se a resiliência é a capacidade de superar pressões e adversidades, evidentemente a pessoa resiliente não desiste de lutar até livrar-se da situação adversa.”. Não se pode acomodar-se ou conformar-se, é a partir da mudança de pensamento, que se pode mudar de vida.

O quarto princípio é apontado como *Encarar o problema, tomar as decisões necessárias e investir energia para solucioná-lo*. Piovan (2012, p. 102) explica que “[...] a pessoa resiliente não coloca o foco no problema em si, mas em sua solução. Isso faz muita diferença.”. Para conseguir solucionar um problema, é preciso direcionar a energia para a busca de soluções, criando um plano de ação e executando-o. O enfoque proposto por Piovan (2012, p. 107) é de que “[...] é preciso tirar o problema do campo emocional e transferi-lo para o campo racional, no qual podemos lidar objetivamente com ele.”.

Em último, o quinto princípio representa *Entender que as dificuldades da vida nos tiram da zona de conforto e proporcionam crescimento*. Nesta perspectiva, Piovan (2012, p. 125) explica:

Acredito que um dos fatores que tornam as pessoas resilientes é a compreensão de que nada na vida é permanente, pois o mundo e nós mesmos estamos em constante processo de transformação. A pessoa resiliente não teme as mudanças, mas as enfrenta – e com isso cresce. Às vezes até provoca as próprias mudanças.

Em vista dos princípios apresentados, é possível entender a importância do posicionamento realista para compreender que adversidades surgirão ao longo da vida. É importante também buscar o autoconhecimento visando manter o controle emocional diante de qualquer situação, procurando sempre a resolução racional de qualquer problema e, principalmente, procurando enxergar formas de crescimento através das dificuldades.

Em outra abordagem, Sabbag (2012), em sua obra “Resiliência – Competências para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional” apresenta nove fatores que compõem a resiliência, e demonstra maneiras de aprimorá-los. Os fatores são apresentados e descritos no quadro abaixo:

Quadro 2. Fatores associados à resiliência em adultos.

<b>Autoeficácia e Autoconfiança</b>	<i>Autoeficácia</i> : Crença na própria capacidade de organizar e executar ações requeridas para produzir resultados desejados (BANDURA, 1997). <i>Autoconfiança</i> é o senso de valor atribuído a si mesmo; é o oposto da vitimização, no caso de adolescentes.
<b>Otimismo aprendido</b>	Otimismo é o modo de encarar o mundo de forma positiva, considerando as dificuldades como temporárias, sem assumir para si as circunstâncias, o azar ou os atos dos outros. Otimismo aprendido é a capacidade de contrapor emoções positivas às negativas nos momentos difíceis.
<b>Temperança</b>	Temperança é a capacidade de regular as emoções em situações muito difíceis. Significa manter a “serenidade” ou “frieza” quando submetido a pressões. Destemperança é a perda de controle das emoções nessas situações, provocando a impulsividade.
<b>Empatia</b>	Capacidade de compreender o outro em seu quadro de referência; portanto é a capacidade de colocar-se no lugar do outro, mantendo sintonia com seus próprios sentimentos e os do outro.
<b>Competência social</b>	A competência social permite articular apoio de outros nas situações adversas, seja para obter ajuda seja para não sentir-se desamparado.
<b>Proatividade</b>	Proatividade é a propensão a agir frente a situações adversas. Reatividade, ao contrário, é a propensão a apenas reagir às situações. Envolve iniciativa, mesmo em situações de risco e incerteza.
<b>Flexibilidade Mental</b>	Flexibilidade mental deriva da maior tolerância a ambiguidade. Os de baixa resiliência insistem teimosamente em táticas mesmo quando não efetivas; os flexíveis persistem, tentando novas táticas de forma pragmática e criativa.
<b>Solução de problemas</b>	Capacidade de diagnosticar problemas, planejar soluções e ter a iniciativa de agir. É uma visão prática das situações.
<b>Tenacidade</b>	Capacidade de suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.

Fonte: Sabbag (2012, p. 32)

O primeiro fator, *autoeficácia* e *autoconfiança*, tratam da convicção do indivíduo na sua própria capacidade. O desenvolvimento deste fator proporciona maior segurança ao indivíduo, permitindo que este acredite mais nas suas habilidades e na sua capacidade de

discernimento. Ao somar autoeficácia e autoconfiança, situações que para alguns mobilizariam muitas emoções causando distresse, para outros, seria encarada com maior temperança. A autoeficácia também favorece a capacidade de perseverar com tenacidade e proatividade (SABBAG, 2012, p. 53).

Outro fator importante é o *otimismo aprendido*, através do qual o indivíduo busca enxergar em acontecimentos negativos, oportunidades de desenvolvimento e aprendizado. Sabbag (2012, p.73) orienta no sentido de que:

A resiliência requer o otimismo aprendido: a situação adversa nunca é fácil de enfrentar, táticas não funcionam, faltam apoios externos para quem a enfrenta, e assim por diante. Naturalmente, surgem pensamentos e emoções negativas que precisam ser contrabalançadas com pensamentos e emoções positivas.

O terceiro fator, *temperança*, está relacionado com a capacidade do indivíduo de manter o equilíbrio diante dos acontecimentos. A ideia não é reprimir as emoções, mas sim regular a sua intensidade. Para o autor:

O propósito da temperança não é o de renunciar às grandes emoções, é moderar a relação com elas. Não precisa de penitência ou qualquer forma de sofrimento autoimposto, é aprender a recuperar o equilíbrio. (SABBAG, 2012, p.100)

Em quarto, o autor apresenta o fator *empatia* que representa a capacidade do indivíduo de se colocar no lugar do outro, buscando entender seus sentimentos e emoções ao enfrentar determinadas situações. A orientação de Sabbag (2012, p. 120) é no sentido de que “[...] a empatia que se associa à resiliência, como uma capacidade para as relações sociais. [...] A empatia requer abertura para a riqueza da diversidade e das relações humanas.”.

O quinto fator, *competência social* refere-se à busca por apoio e ajuda diante de adversidades. Sabbag (2012, p. 134) argumenta que “a competência social que amplia a resiliência é a capacidade de obter apoio nos momentos difíceis.”. O autor também explica que “Há duas maneiras de mobilizar a competência social para ampliar a resiliência: buscando apoios, e mobilizando os grupos a que pertence.” (SABBAG, 2012, p. 134).

Outro fator apresentado é a *proatividade*, representando a capacidade do indivíduo de ter iniciativa diante de situações adversas. Na perspectiva de Sabbag (2012, p. 149), a proatividade permite ao resiliente “enfrentar riscos e incerteza, a conduzir processos de mudança e, em suma, a empreender.”. O autor ainda explica que:

Frente a desafios não temos certeza de que o resultado esperado será obtido; quanto mais escassos os recursos ou difíceis as condições para alcançá-lo, mais os desafios requerem proatividade. O mesmo ocorre com severas adversidades: não há certeza de sucesso em enfrentá-las, não são as situações normais ou conhecidas, há dúvida sobre a viabilidade de enfrentá-las – a proatividade é igualmente exigida. (SABBAG 2012, p. 150).

Em sétimo, apresenta-se a *flexibilidade mental* representando a capacidade do indivíduo de ter a mente aberta a novas perspectivas, ter criatividade para criar soluções, além de ter audácia para afrontar paradigmas. O enfoque proposto por Sabbag (2012, p. 166) é considerar que “Hoje a flexibilidade mental é associada a ‘pensar fora da caixa’, a ultrapassar os paradigmas a que nos apegamos para remover as dificuldades.”. O autor ainda enfatiza que “É essa flexibilidade mental para afrontar paradigmas que é requerida para enfrentar desafios e difíceis adversidades.” (SABBAG, 2012, p. 167).

O próximo fator apresentado, *solução de problemas*, está associado à capacidade de identificar problemas, programar possíveis soluções e ter iniciativa de agir. Quando surgem adversidades, é importante controlar as emoções para conseguir, racionalmente, solucionar os problemas. Segundo Sabbag (2012, p. 178), “O fator solução de problemas trata de agentes de mudança, indivíduos equipados para diagnosticar problemas, planejar soluções e agir, sem perder o controle das emoções mobilizadas no processo.”.

A *tenacidade*, apresentada como nono fator, está relacionada com a resistência prolongada a estresse extremo. Maddi *et al.* (2005, p. 576 *apud* SABBAG, 2012, p.190) conceitua a tenacidade como “ a coragem existencial e motivação para enfrentar efetivamente situações estressantes”. Consiste na capacidade de resistir/suportar, sem necessariamente promover a adaptação ou superação.

A partir dos fatores apresentados, é possível perceber que existe a interação entre eles ao considerar que para o desenvolvimento de uns, são necessários outros. Como exemplo o fator *solução de problemas*, que para ser colocado em prática, é necessário *proatividade* do indivíduo. Também se observa que para desenvolver o fator *competência social* é importante possuir *empatia*. De modo geral, todos estão associados à resiliência.

### 3.1 A resiliência para a atuação profissional

No âmbito organizacional, a resiliência contribui para que os profissionais consigam se adaptar, saudavelmente, as constantes mudanças no ambiente organizacional.

Barlach, Limongi-França, Malvezzi (2008, p. 104) explicam que:

O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência – ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas.

Os profissionais, independente do nível organizacional em que estejam trabalhando, vivenciam situações no cotidiano de trabalho que exigem inteligência emocional, seja na necessidade de atingir e superar metas, na tomada decisões, na criação de estratégias, ou na convivência com outros profissionais. Considerando este cenário, é possível perceber a necessidade de habilidades comportamentais que favoreçam o melhor desempenho profissional. A instabilidade e as pressões do cotidiano organizacional demandam dos profissionais a capacidade de se adaptar às situações e superar as adversidades. Martins e Genghini (2013, p. 245) explicam que:

A resiliência se constitui numa habilidade necessária para o exercício e desenvolvimento profissional, tornando-se um fator de diferenciação para que os profissionais entendam a necessidade de sair de situações adversas, buscando alternativas de modo flexível e criativo.

A partir do perfil resiliente, os profissionais estarão mais preparados para vivenciar a dinâmica de uma organização, pois conseguirão lidar satisfatoriamente com mudanças e adversidades, assumindo um posicionamento proativo na resolução de problemas, minimizando os prejuízos emocionais. Sob esta perspectiva, Cabral e Brustolin (2010, p. 286) afirmam:

O desenvolvimento da resiliência permite às pessoas ampliarem sua capacidade de recuperação ao serem expostos aos estresses da mudança, bem como a capacidade de enfrentar ambiguidade, ansiedade e perda de controle que acompanham qualquer processo de mudança, fortificando-se com as experiências ao invés de se sentirem esgotadas.

A orientação de Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p.106) é no sentido de que “A resiliência envolve não somente o controle sobre a situação, mas um determinado reforço para que o indivíduo siga lutando por novos resultados pessoais e pelos perseguidos por seu grupo de trabalho.”.

Em outro direcionamento, Barrim e Massarutti (2012, p. 06) defendem que a essência da resiliência está em:

[...] criar coerência e alinhamento estratégico e no campo organizacional, “coerência” refere-se à capacidade que a empresa tem de direcionar suas ações habituais de maneira lógica com a missão, visão, valores e estratégias utilizadas, impactando de forma positiva a imagem da organização.

Como já mencionado, é importante que as organizações sejam resilientes para que consigam sobreviver à competitividade de mercados, sendo capazes de se adaptarem a diferentes circunstâncias. Para tanto, é imprescindível buscar profissionais que possuam, dentre outras características, o perfil resiliente. Levando em conta que é possível desenvolver a resiliência, Martins e Genghini (2013, p. 248) sugerem que:

Para contribuir com o desenvolvimento da resiliência, as empresas devem promover cursos e outros eventos destinados a desenvolver em seus colaboradores as qualidades da resiliência, a fim de que suas equipes possam aproveitar os recursos na busca de resultados.

Ainda nesta perspectiva, Sabbag (2012, p. 210) sugere alternativas para as organizações que buscam aprimorar sua resiliência, o autor afirma:

Para a organização ampliar sua resiliência, ou ela atua sobre a estrutura, processos, sistemas e cultura em um demorado processo de transformação, ou investe em ampliar a resiliência de dirigentes e lideranças estratégicas da organização, confiando que, revigorados, eles acelerem a transformação exigida.

As organizações podem promover o desenvolvimento da resiliência tanto em curto prazo, com foco nos indivíduos que gerenciam setores e equipes, ou em longo prazo, revisando toda a estrutura organizacional.

Cabral e Brustolin (2010, p. 288-290) ressaltam que só é possível aumentar o grau de resiliência de uma organização “[...] quando há avaliação, canalização, e desenvolvimento de potenciais, num movimento de aprendizagem contínua e interdependente, capaz de transformar competências individuais em coletivas.”.

Cabral e Brustolin (2010, p. 289), a partir da obra de Conner (1995), elaboraram o seguinte quadro referente às características das pessoas resilientes:

Quadro 3. Características das pessoas resilientes

<b>CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS RESILIENTES</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>ATRIBUTOS</b>
POSITIVIDADE – veem a vida como desafiadora, mas cheia de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstram uma sensação de segurança e convicção que se baseia na sua visão da vida como complexa, mas cheia de oportunidades;</li> <li>- Interpretam o mundo como dinâmico e cheio de facetas;</li> <li>- Encaram as quebras de perspectivas como resultado natural das mudanças do mundo;</li> <li>- Veem a vida mais cheia de paradoxos do que de contradições;</li> <li>- Sentem o desconforto das grandes mudanças mas creem na existência de oportunidades escondidas nestas situações;</li> <li>- Acreditam que existam lições importantes a serem aprendidas com os desafios;</li> <li>- Percebem a vida como geralmente recompensadora.</li> </ul>
FOCO – Têm uma visão clara do que querem alcançar e realizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém uma visão clara que serve tanto como fonte de propósito quanto como sistema de orientação para reestabelecer perspectivas, após quebra significativa de experiências.</li> <li>- Veem mudança como um processo gerenciável;</li> <li>- Têm tolerância para lidar com a ambiguidade;</li> <li>- Recuperam-se em pouco tempo da adversidade e do desapontamento;</li> <li>- Sentem-se <i>empowered</i> durante uma mudança;</li> </ul>
FLEXIBILIDADE – São maleáveis ao responder à incerteza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecem suas próprias forças e fraquezas e sabem quando aceitar limites internos e externos;</li> <li>- Desafiam e, quando necessário, modificam suas próprias suposições e quadros referenciais;</li> <li>- Contam com o apoio de relacionamentos pessoais;</li> <li>- Demonstram paciência, compreensão e humor ao lidar com mudanças.</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO – Desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambiguidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificam os temas fundamentais em meio a situações confusas;</li> <li>- Consolidam o que parecem ser vários projetos de mudança não relacionados, em um único esforço em torno de um tema central;</li> <li>- Determinam e, quando necessário, renegociam propriedades durante uma mudança;</li> <li>- Gerenciam, com sucesso, muitas tarefas e exigências simultaneamente;</li> <li>- Não deixam que o estresse de uma área influencie outros projetos ou aspectos da sua vida;</li> <li>- Reconhecem a hora de pedir ajuda;</li> <li>- Planejam cuidadosamente antes de se empenharem em grandes ações.</li> </ul>
PRÓ-AÇÃO – Induzem mudanças em vez de se defenderem delas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinam quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa;</li> <li>- São criativos ao reestruturarem uma situação em modificação, improvisam novas abordagens e buscam obter vantagens frente às situações;</li> <li>- Correm riscos apesar das consequências potencialmente negativas;</li> <li>- Absorvem lições importantes de experiências de mudanças para depois aplicá-las a situações semelhantes;</li> <li>- Investem na solução de problemas e no trabalho em grupo quando há quebra de expectativas;</li> <li>- Influenciam pessoas e resolvem conflitos.</li> </ul>

Fonte: Cabral e Brustolin (2010, p. 289).

É possível perceber que as características apresentadas são necessárias para o desempenho profissional com excelência, podendo considerar que o perfil resiliente corresponde ao perfil profissional ideal.

Em virtude do que foi apresentado, é perceptível que existem diferentes abordagens para a resiliência, sendo possível perceber correlação entre elas. É possível afirmar que o perfil resiliente compreende atributos como: proatividade, flexibilidade, autoconfiança, controle emocional, racionalidade, positividade, etc. Dessa forma, entende-se a importância da resiliência para alcançar o equilíbrio emocional, sendo este indispensável para bom desempenho profissional.

### **3.2 O perfil do profissional de Secretariado Executivo e a importância da resiliência para o seu desenvolvimento profissional.**

Há muito tempo existe a atividade de secretariado. Na antiguidade, a atividade era desempenhada pelos escribas, enquanto na Idade Média, os monges praticavam o secretariado sendo arquivistas e copistas. Com a Revolução Industrial, a profissão conseguiu se consolidar, sendo exercida integralmente por homens. A entrada das mulheres em diferentes áreas do mercado de trabalho aconteceu após as duas grandes guerras, em decorrência da escassez de mão de obra masculina.

No Brasil, devido à chegada de multinacionais na década de 50, nota-se o início do trabalho feminino na função de secretária. A partir desse período, devido às exigências do mercado, observa-se o engrandecimento da profissão. Contudo, profissão só foi regulamentada na década de 80, através da Lei nº 7.377, de 30/09/1985, complementada pela Lei nº 9.261, de 10/01/1996.

O desenvolvimento da profissão de secretariado baseou-se nas exigências e necessidades organizacionais, transformando as atividades deste profissional através do tempo. Neiva e D'Elia (2009, p. 37) apresentam o quadro a seguir referente às mudanças no perfil do profissional secretário:

Quadro 4. Perfil do profissional secretário

<b>ONTEM</b>	<b>DÉCADA DE 90</b>	<b>SÉCULO XXI</b>
Formação dispersa, autodidatismo.	Existência de cursos específicos para formação.	Amadurecimento profissional – código de ética.
Falta de qualquer requisito para amadurecimento.	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.
Ausência de política para recrutamento e seleção.	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Organizações burocráticas com tarefas isoladas.	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade.
Tarefas traçadas pela chefia.	Tarefas definidas pelo novo estilo gerencial.	Tarefas globais com autonomia para execução.
Secretário como função.	Secretário como profissão.	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados.
Objetivo de trabalho determinado pelo poder da chefia.	Objetivo de trabalho definido pela necessidade do mercado.	Objetivo do trabalho definido pela equipe empreendedora.
Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
Chefia.	Executivo.	Parceria.

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 37).

Com o passar do tempo podem-se observar mudanças significativas nas atividades secretariais, exigindo uma formação mais abrangente dos profissionais. Conforme Medeiros e Hernandes (2010, p. 5), “Da secretária moderna exigem-se não só conhecimentos econômicos e técnicos financeiros, como também de comportamento interpessoal e compreensão das pessoas com quem se relaciona.”. Complementando a ideia, Mazulo e Liendo (2010, p. 25-26) destacam que:

[...] a secretária ocupa hoje o papel de assessora de seu executivo, ela necessita conhecer as mesmas técnicas utilizadas por ele no seu dia a dia para compreender suas ações, ou seja, liderança, motivação, comunicação efetiva, negociação e criatividade.

Observa-se a mudança no perfil e a ampliação das competências. Também é possível observar o crescimento da dimensão e do nível de responsabilidade, permitindo a constatação da importância da profissão no cenário mundial. (NEIVA; D'ELIA, 2009, p. 19) Complementando a ideia, Mazulo e Liendo (2010, p. 25) explicam que:

A secretária é uma assessora, ou seja, uma profissional de quem se esperam resultados, os quais obtidos por meio de seu sólido conhecimento técnico, pelo domínio operacional de equipamentos, por sua habilidade pessoal e também pela coordenação de alguns serviços e pessoas.

O profissional de secretariado executivo deve possuir, dentre outras habilidades, criatividade, visão holística, polivalência, proatividade, flexibilidade, pontualidade etc. Para o bom exercício profissional, também são necessários conhecimentos em finanças, marketing, gestão de pessoas, além dos conhecimentos técnicos em secretariado. Mazulo e Liendo (2010, p. 161) defendem que:

Exercer a profissão de secretária é uma atividade complexa que exige facilidade de adequação, flexibilidade e atuação em várias frentes. A abrangência e a polivalência dessa profissional possibilitam que, ainda que se decida pela mudança de carreira, haja subsídios para atuação competente em outras incontáveis áreas.

Tendo em vista as exigências do mercado referentes à formação do profissional de secretariado executivo, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, instituídas através da Resolução nº 3, de 23/06/2005, apontam, no Art. 4º, as habilidades e competências que os cursos de graduação devem viabilizar durante a formação deste profissional. São elas:

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais;
- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII - eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005. p. 2-3)

Atualmente, a atividade de secretariado executivo se desenvolve através da assessoria aos executivos do nível estratégico. É neste nível que as principais decisões são tomadas, os objetivos organizacionais são traçados e as estratégias criadas. Devido tal

importância e complexidade, esse cenário apresenta-se como um ambiente de mudanças, Martins e Genghini (2013, p. 248) explicam que:

Os profissionais de secretariado, pela natureza de sua profissão, devem se perceber inseridos no centro de mudanças porque atuam como assessores dos executivos que, em geral, tomam decisões e implementam os projetos que materializam as mudanças.

Nesta perspectiva, Neiva e D'Elia (2009, p. 31) afirmam que:

De forma qualitativa, o secretário está inserido no processo gerencial das empresas, como um profissional vital, para trabalhar ao lado do poder decisório, otimizando resultados em times, projetos, virtualmente e nas múltiplas opções que o novo mercado de trabalho oferece a todos os profissionais.

Tendo em vista a atuação do profissional de secretariado executivo em um cenário de mudanças, é importante que os profissionais estejam preparados para lidar com a instabilidade do ambiente organizacional, Martins e Genghini (2013, p. 248) destacam que:

A pressão continua gerada pela instabilidade do ambiente de mudanças pode provocar estresses, mas também pode ser convertida em oportunidades para profissionais mais bem preparados técnica e psicologicamente, como deve ser o caso dos profissionais de secretariado.

Considerando este cenário de atuação e as exigências do mercado, é possível perceber a importância do perfil resiliente para o bom desempenho profissional em secretariado. A partir desta base Martins e Genghini (2013, p. 248-249) explicam:

[...] o profissional de secretariado deve ser resiliente, porque sua atuação influenciará diretamente na conquista dos resultados organizacionais, pois sua ação se dá, tanto em questões do ambiente interno, quanto com as do ambiente externo e, ao serem resilientes para superar as dificuldades, os secretários promovem o rito de aprendizagem e de operacionalização demandado pelas situações.

O perfil resiliente para o profissional de secretariado também se mostra necessário devido a sua atuação na integralização entre departamentos, Neiva e D'Elia (2009, p. 148) destacam que “O comportamento do secretário em relação à mudança afeta o comportamento do departamento. Se a atitude do secretário é refratária, omissa ou indiferente, o melhor processo de mudança pode falhar.”.

Em virtude do que foi apresentado, é possível perceber que o perfil do profissional de secretariado executivo exigido pelo mercado, em muito se relaciona com o perfil resiliente, visto a conformidade de suas características. Observa-se que habilidades como: flexibilidade, adaptabilidade, proatividade, são necessárias para a construção de ambos os perfis. Também

se demonstra a importância da resiliência para os profissionais de secretariado, ao considerar o cenário de atuação deste profissional, compreendendo um ambiente suscetível a mudanças e adversidades.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção do trabalho são apresentados os métodos e técnicas utilizados no estudo, além da caracterização da pesquisa de acordo com o que objetivos propostos inicialmente. Também são apresentados e analisados os dados obtidos através da coleta de dados.

### 4.1 Metodologia

Com base no entendimento de Andrade (2010, p. 117), entende-se a metodologia como “[...] o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Complementando a ideia, Oliveira (2011, p. 41) explica que:

A metodologia engloba todos os passos realizados para a construção do trabalho científico, que vai da escolha do procedimento para obtenção de dados, perpassando a identificação de método(s), técnica(s), materiais, instrumentos de pesquisa e definição de amostra/universo, à categorização e análise dos dados coletados.

A pesquisa científica é considerada uma forma de buscar o conhecimento, tendo a finalidade de apresentar a resolução para um problema ou encontrar respostas para questionamentos preestabelecidos. Para tanto, Andrade (2010, p. 109) conceitua pesquisa através dos termos: “[...] o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Este estudo é considerado uma monografia ou trabalho de conclusão de curso, sendo conceituado por Marconi e Lakatos (2010, p. 219) como “[...] um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”. Contudo, as autoras ainda ressaltam que:

As monografias referentes ao grau de conclusão do estudante universitário não podem ser considerados verdadeiros trabalhos de pesquisa (para o qual os estudantes não estão ainda capacitados, salvo raras exceções), mas estudos iniciais de pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.222).

Conforme mencionado acima, a monografia deve obedecer à rigorosa metodologia, para tanto Oliveira (2011, p. 41) explica que “A escolha da metodologia ou do procedimento metodológico de pesquisa deve estar adequada aos objetivos e à justificativa, além de coerente com a formulação do problema que vai ser investigado”. Marconi e Lakatos (2010, p. 65) explicam que:

[...] o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Diante do que foi apresentado, compreende-se que esta sessão tem a finalidade de expor os métodos e técnicas utilizados na elaboração do presente estudo. Este tem como questionamento norteador a indagação: qual a percepção dos discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará sobre a resiliência no comportamento do profissional de Secretariado Executivo?

#### *4.1.1 Caracterização da pesquisa*

No que se refere à classificação de pesquisas, Gil (2010, p. 25) defende que “As pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras. Mas para que esta classificação seja coerente, é necessário definir previamente o critério adotado para classificação.”. Gil (2010, p. 27) também orienta no sentido de que:

Toda pesquisa tem seus objetivos, que tendem, naturalmente, a ser diferentes dos objetivos de qualquer outra. No entanto, em relação aos objetivos mais gerais, ou propósitos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

Tendo em vista a classificação de pesquisas baseada em seus objetivos, o presente estudo é considerado de teor descritivo. Gil (2010, p. 27) afirma que “[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.”. Complementando a ideia, Andrade (2010, p. 112) afirma que:

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Quanto à abordagem, a pesquisa é considerada qualitativa, característica descrita por Oliveira (2011, p. 28) como “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.”.

Para o estudo, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de fornecer fundamentação teórica ao tema. Andrade (2010, p. 113) explica que a “[...] pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no

passo inicial de outra pesquisa.”. Na mesma linha de pensamento, Gil (2010, p. 29) explica que a pesquisa bibliográfica “[...] é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.”.

Com base no exposto, entende-se que ao considerar o objetivo geral da pesquisa, conhecer a compreensão dos discentes e egressos sobre a resiliência no comportamento do profissional de Secretariado Executivo, a caracterização apresentada é a mais adequada.

#### *4.1.2 Universo e amostra*

No entendimento de Andrade (2010, p. 130), o universo da pesquisa “[...] é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população.”. Para esta pesquisa, o universo corresponde aos discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

A partir do universo, é necessário delimitar a amostra que representará o grupo. Marconi e Lakatos (2010, p. 147) afirmam que “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”. Para tanto, foram selecionados os discentes que, no período 2016.1, concluíram a partir de 50% da carga horária total do curso de Secretariado Executivo da UFC. Quanto aos egressos, foram selecionados os profissionais que concluíram o curso no período de 2013 a 2015.

No primeiro grupo, referente aos discentes, a amostra corresponde a 61 alunos que atendem aos critérios estabelecidos. Em relação ao segundo grupo, referente aos egressos, 75 profissionais representam a amostra. Assim, as amostras foram delimitadas considerando, no primeiro caso, o maior conhecimento sobre a profissão e possivelmente sobre o tema, e no segundo, a formação e a experiência no mercado de trabalho.

#### *4.1.3 Coleta de dados*

A coleta de dados é uma importante etapa da pesquisa que envolve algumas fases, como a definição da amostra a ser analisada, a preparação do instrumento de coleta, a programação da coleta e o tipo de dados. (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007, p. 50).

Para realizar a coleta de dados, descrita por Marconi e Lakatos (2010 p. 149) como "[...] a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas [...]", é importante determinar os critérios que irão caracterizar o grupo investigado. Oliveira (2011, p. 45) explica que:

Em pesquisa, nem sempre é possível coletar informações da totalidade de um grupo de pessoas, objetos, plantas ou animais. Por isso há a necessidade de investigar apenas parte dessa população ou universo, tendo-se o cuidado de escolher uma amostra representativa que dê confiança e sustentabilidade à análise dos dados coletados.

Neste estudo, o instrumento escolhido para realizar a coleta de dados foi o questionário, descrito por Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53) como “[...] a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”. Marconi e Lakatos (2010, p. 184) explicam que o questionário:

[...] é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Os questionários aplicados apresentam três partes, são elas: perfil do participante; resiliência e teste de resiliência. Para a amostra A, que corresponde aos discentes do curso, a primeira parte abordou: faixa etária, sexo e semestre cursado no período 2016.1. No caso da amostra B, representada pelos egressos do curso, as questões abordaram: faixa etária, sexo, ano de conclusão do curso na UFC e cargo que ocupa atualmente.

Já a segunda e terceira parte, que abordaram respectivamente resiliência e o teste de resiliência, foram iguais para as duas amostras. Na segunda parte, os participantes responderam seis questões que abordaram o nível de conhecimento e entendimento sobre a resiliência, o desenvolvimento dessa competência, e a importância dos fatores que compõem a resiliência para a atuação do profissional de Secretariado Executivo. A terceira parte apresentou o teste de resiliência proposto por Piovan (2012), através do qual é possível identificar, dentre submisso, reativo ou proativo, o comportamento predominante no participante.

Os questionários foram elaborados a partir do aplicativo *Google forms*, permitindo maior facilidade de acesso aos participantes. A coleta de dados foi realizada no período de 15 de junho a 30 de junho de 2016, no qual o questionário foi encaminhado via

email para cada participante. Tendo em vista o baixo retorno, foi necessária a realização da coleta no ambiente acadêmico no qual os alunos do 5º semestre foram convidados a participar da pesquisa. Os emails foram disponibilizados pela coordenação do curso de Secretariado Executivo da UFC. Para a amostra A, relacionada aos discentes do curso, 32 (trinta e dois) alunos responderam ao questionário. Na amostra B, referente aos egressos do curso, 29 (vinte e nove) profissionais participaram do estudo.

Os dados obtidos através das questões objetivas serão apresentados em tabelas ou gráficos, enquanto as respostas para questões subjetivas serão agrupadas pela similaridade.

## **4.2 Apresentação e análise dos dados**

Neste momento são apresentados e analisados os dados obtidos a partir dos questionários encaminhados aos discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. A apresentação se dará alternadamente, discentes e egressos, permitindo a comparação quando necessário.

A primeira parte do questionário contemplou o perfil dos participantes, apresentando três questões para a amostra A e quatro para a amostra B. Em relação à faixa etária da amostra A, dos 32 participantes, dez (31,25%) possuem entre 18 e 23 anos, doze (37,5%) têm entre 24 e 29 anos, seis (18,75) estão entre 30 e 35 anos, dois (6,25%) possuem entre 36 e 40 anos e dois (6,25%) estão acima de 40 anos. Predominou a faixa etária de 24 a 29 anos.

Para a amostra B, dos 29 participantes, seis (20,7%) possuem entre 18 e 23 anos, quinze (51,7%) estão entre 24 e 29 anos, dois (6,9%) têm entre 30 e 35 anos, dois (6,9%) possuem entre 36 e 40 anos e quatro (13,8%) estão acima de 40 anos. A faixa etária predominante também foi de 24 a 29 anos.

No que se refere ao sexo dos participantes, para a amostra A, dos 32 alunos, vinte e sete (84,4%) são do sexo feminino e cinco (15,6%) do sexo masculino. Na amostra B, dos 29 profissionais, vinte e quatro (82,8%) são do sexo feminino e cinco (17,2%) do sexo masculino. Predominou dentre as amostras A e B, participantes do sexo feminino.

Quanto ao semestre cursado no período 2016.1, dos 32 participantes da amostra A, onze (34,4%) estão no 5º semestre, um (3,1%) está no 6º semestre, quatorze (43,8%) no 7º

semestre e seis (18,8%) estão no 8º semestre. A maioria dos participantes estava cursando o 7º semestre do curso no período 2016.1.

Em relação ao ano de conclusão do curso de Secretariado Executivo na UFC, dos 29 participantes representantes da amostra B, seis (20,7%) concluíram o curso em 2013, treze (44,8%) em 2014 e dez (34,5%) concluíram em 2015. Predominaram participantes que concluíram o curso em 2014. Quanto ao cargo que ocupam atualmente, seguem dos dados referentes aos participantes que representam a amostra B:

Tabela 1 – Qual cargo você ocupa atualmente?

<b>CARGO</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
<b>Agente Administrativo</b>	<b>1</b>
<b>Assistente Administrativo</b>	<b>3</b>
<b>Assistente de Diretoria</b>	<b>1</b>
<b>Auxiliar Administrativo</b>	<b>1</b>
<b>Coordenador(a)</b>	<b>2</b>
<b>Entrevistador(a) Social</b>	<b>1</b>
<b>Professor(a)</b>	<b>1</b>
<b>Secretária</b>	<b>4</b>
<b>Secretária(o) Acadêmico</b>	<b>1</b>
<b>Secretária(o) Escolar</b>	<b>1</b>
<b>Secretária(o) Executivo</b>	<b>6</b>
<b>Técnico em Secretariado</b>	<b>1</b>
<b>Técnico Judiciário</b>	<b>2</b>
<b>Tele atendente</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Todos possuem formação em Secretariado Executivo e a maioria, como se observa na Tabela 1, ocupa o cargo correspondente à formação ou atua em áreas similares. Outros participantes, dois (2), mencionaram estarem desempregado e um (1) participante informou estar cursando mestrado.

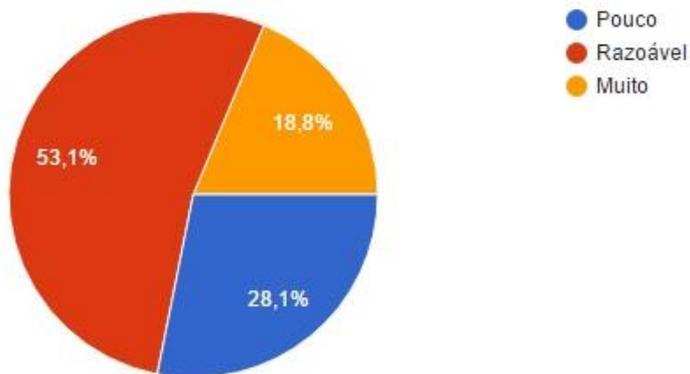
Com base na primeira parte do questionário, observa-se que para a amostra A, referente aos discentes, prevaleceram participantes com idade entre 24 e 29 anos, do sexo feminino e que cursaram no período 2016.1, o 7º semestre do curso de Secretariado Executivo na UFC. Para a amostra B, referente aos egressos, é possível verificar que a maioria dos

participantes tem entre 24 e 29 anos de idade, são do sexo feminino, concluíram o curso de Secretariado Executivo na UFC em 2014 e atuam na área de formação ou similar.

#### 4.2.1 *Conhecimento sobre resiliência*

A segunda parte do questionário abordou a resiliência, sendo composta por seis questões que permitiram identificar, resumidamente, a opinião dos participantes sobre o tema. Primeiramente, foi questionado aos participantes como eles avaliavam seu conhecimento sobre o tema, permitindo a estes escolher entre as opções: pouco, razoável e muito. As respostas podem ser observadas a seguir:

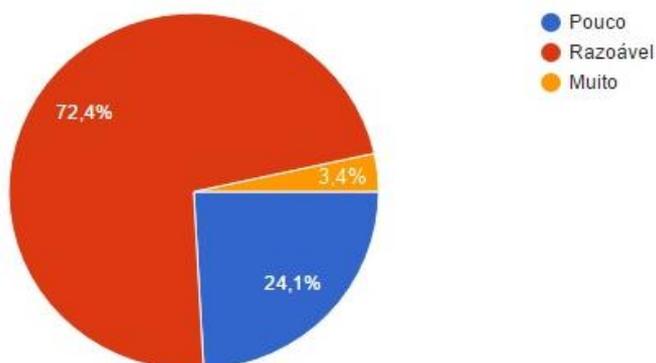
Gráfico 1 – Como você avalia seu conhecimento sobre resiliência? (Discentes)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Pode-se observar que, dentre os discentes que participaram da pesquisa, a maioria (53,1%) avaliou seu conhecimento sobre resiliência como razoável, seguido por 28,1% que classificou seu conhecimento como pouco. Os dados permitem a compreensão de que o tema é entendido, mas o conhecimento não é aprofundado, visto que uma minoria (18,8%) avaliou seu conhecimento como muito.

Gráfico 2 – Como você avalia seu conhecimento sobre resiliência? (Egressos)

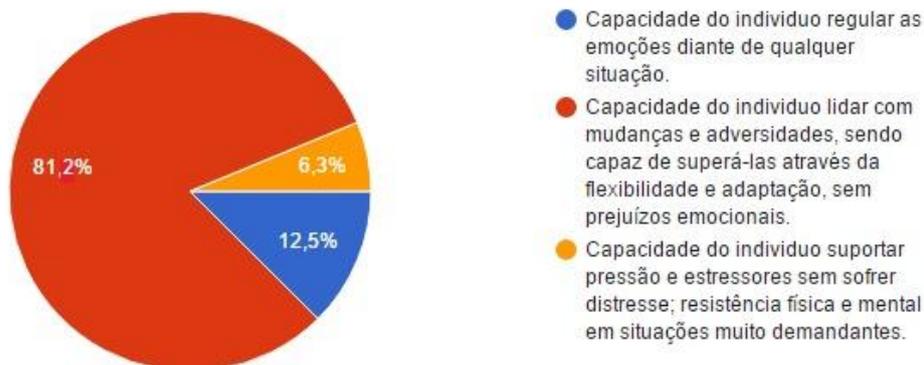


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dentre os egressos que participaram da pesquisa, verifica-se que predominou, com 72,4%, a avaliação do conhecimento como razoável, seguido por 24,1% que apontaram como pouco. Nota-se que, como os discentes, os egressos também conhecem o tema, mas poucos buscaram aprofundar tal conhecimento, visto que 3,4% descreveram como muito seu conhecimento sobre resiliência.

Em seguida, foi solicitado aos participantes escolher qual opção melhor representava o seu entendimento sobre resiliência. Com base no referencial teórico, as opções correspondiam, respectivamente, às definições de: temperança, resiliência e tenacidade.

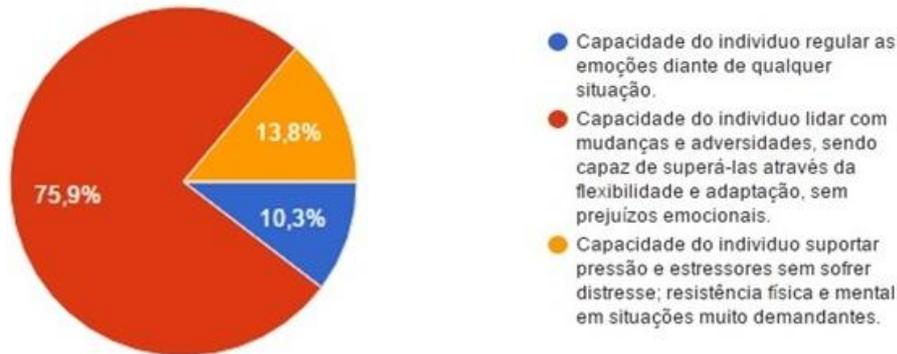
Gráfico 3 – Seleccione a opção que melhor representa o seu entendimento sobre resiliência. (Discentes)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

É possível observar que a maioria (81,2%) dos discentes selecionou a opção que corresponde à definição de resiliência, permitindo a compreensão de que, mesmo com conhecimento básico sobre o tema, o entendimento é correto. A minoria, 18,8%, apontou temperança ou tenacidade como representante de seu entendimento sobre resiliência. Sabbag (2012) apresenta nove fatores que compõem a resiliência, dentre eles temperança e tenacidade.

Gráfico 4 – Seleccione a opção que melhor representa o seu entendimento sobre resiliência. (Egressos)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se que, como os discentes, os egressos escolheram predominantemente a opção que define resiliência, com 75,9%. As outras opções somaram 13,8% para tenacidade e 10,3% referente à temperança. Através dos dados, entende-se que tanto discentes quanto egressos, em sua maioria, entendem resiliência de maneira adequada.

Posteriormente, foi questionado aos participantes se eles acreditavam na possibilidade de desenvolver a resiliência, sendo solicitado também que justificassem tal posicionamento. As respostas foram distribuídas em três categorias: desenvolvimento por experiências, desenvolvimento por aprendizado e desenvolvimento não especificado.

Dentre os discentes, todos (100%) afirmaram que sim, acreditam na possibilidade de desenvolvimento da resiliência. Na categoria desenvolvimento por experiência, 46,8% dos participantes concordaram que o desenvolvimento da resiliência ocorre a partir das experiências vividas no âmbito pessoal e profissional, sendo possível aprender e amadurecer com as situações. Na categoria desenvolvimento por aprendizado, 21,8% dos participantes mencionaram que o desenvolvimento da resiliência depende da vontade do indivíduo, que deve buscar cursos, palestras, treinamentos e leituras que possam aumentar o conhecimento sobre a resiliência, e assim, o seu desenvolvimento. Já na categoria desenvolvimento não especificado, 28,1% dos participantes defenderam que é possível desenvolver a resiliência, ressaltando a sua importância, mas não apresentaram ideias de como isso possa acontecer. Por último, 3,3% dos participantes não apresentaram justificativas para o posicionamento.

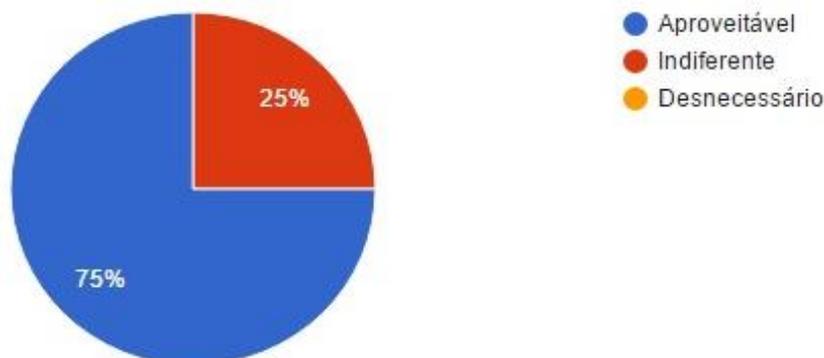
Em relação aos egressos, dentre os participantes, 100% afirmaram que sim, concordam que é possível desenvolver a resiliência. Ao distribuir as respostas nas categorias estabelecidas, observou-se que 58,7% destas se encaixam na categoria desenvolvimento por

experiência, visto que os participantes mencionaram que o desenvolvimento da resiliência pode ser alcançado através das experiências do cotidiano associado à capacidade de aprender com elas. Em relação à categoria desenvolvimento por aprendizado, observou-se que 10,3% dos participantes defenderam o desenvolvimento da resiliência através do conhecimento sobre o assunto e a partir disto, o treinamento. Na categoria desenvolvimento não especificado, pode-se observar que 20,6% dos participantes ressaltaram a importância da resiliência, mas não citaram como acreditam que isso possa acontecer. Por fim, 10,3% dos participantes não expressaram justificativas para o posicionamento.

Assim, dentre os discentes e egressos, os participantes da pesquisa concordaram que é possível desenvolver a resiliência. A maioria, em ambos os grupos, atribuiu às experiências vividas o principal meio para alcançar o desenvolvimento da competência, seguido pelos que acreditam no desenvolvimento, mas não especificaram como ocorre. Por fim, com menor porcentagem dentre as categorias, os que defendem que aprofundar o conhecimento sobre resiliência, favorece o seu desenvolvimento.

Em seguida, foi questionado aos participantes como eles avaliam a existência de métodos para promover o desenvolvimento da resiliência, sendo disponibilizadas três opções para resposta: aproveitável, indiferente e desnecessário.

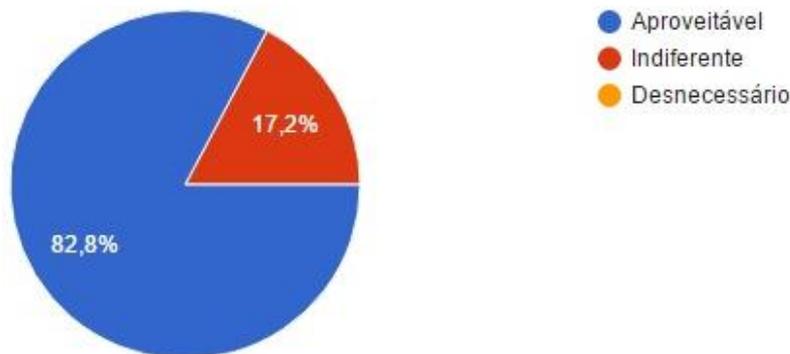
Gráfico 5 – Como você avalia a existência de métodos para promover o desenvolvimento da resiliência? (Discentes)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se que a maioria (75%) dos discentes que participaram da pesquisa afirmou que a existência de métodos pra promover o desenvolvimento da resiliência é aproveitável, enquanto 25% indicaram ser indiferentes. O item desnecessário não foi selecionado.

Gráfico 6 – Como você avalia a existência de métodos para promover o desenvolvimento da resiliência? (Egressos)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dentre os egressos que participaram da pesquisa, a maioria (82,8%) avaliou como aproveitável a existência de métodos. Para 17,2%, a existência de métodos que promovem o desenvolvimento da resiliência é indiferente. O item desnecessário não foi selecionado.

Pode-se perceber que, mesmo a maioria dos participantes tendo apontado que o desenvolvimento da resiliência ocorre, principalmente, por meio das experiências do indivíduo, os participantes não descartam o aproveitamento de métodos que promovam tal desenvolvimento. Este entendimento é observado tanto nos participantes discentes quanto nos participantes egressos.

Em seguida, foi solicitado aos participantes que, com base no que consideram ser mais significativo para a atuação do profissional de Secretariado Executivo, atribuísem importância às características apresentadas. As características apresentadas são apontadas por Sabbag (2012) como os fatores que compõem a resiliência. Seguem os dados obtidos em relação aos participantes discentes:

Tabela 2 – Atribuição de importância às características em relação à atuação do profissional de Secretariado Executivo (Discentes)

CARACTERÍSTICA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
Autoeficiência = Crença na própria capacidade.	0%	46,9%	53,1%
Autoconfiança = Senso de valor atribuído a si mesmo.	0%	56,2%	43,8%
Otimismo aprendido = Capacidade de contrapor emoções positivas às negativas em momentos difíceis.	0%	56,2%	43,8%
Temperança = Capacidade de regular as emoções.	0%	28,1%	71,9%

Empatia = Capacidade de colocar-se no lugar do outro.	0%	56,2%	43,8%
Competência social = Capacidade de articular apoio.	3,1%	50%	46,9%
Proatividade = Propensão a agir frente a situações adversas.	0%	31,2%	68,8%
Flexibilidade mental = Capacidade de manter a mente aberta.	0%	50%	50%
Solução de problemas = Capacidade de identificar problemas, programar soluções e ter iniciativa de agir.	0%	28,1%	71,9%
Tenacidade = Capacidade de suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.	0%	31,2%	68,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se que, dentre as características apontadas como muito importante, temperança (71,9%), solução de problemas (71,9%), proatividade (68,8%) e tenacidade (68,8%) apresentaram maior porcentagem. Ao observar a descrição destas características, certifica-se que estas indicam controle emocional, iniciativa e capacidade de diagnosticar e solucionar problemas, sendo apontadas pelos discentes como muito importante para atuação do profissional de Secretariado Executivo.

Tabela 3 – Atribuição de importância às características em relação à atuação do profissional de Secretariado Executivo (Egressos)

CARACTERÍSTICA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
Autoeficiência = Crença na própria capacidade.	0%	41,3%	58,7%
Autoconfiança = Senso de valor atribuído a si mesmo.	6,9%	31%	62,1%
Otimismo aprendido = Capacidade de contrapor emoções positivas às negativas em momentos difíceis.	0%	17,2%	82,8%
Temperança = Capacidade de regular as emoções.	0%	3,4%	96,6%
Empatia = Capacidade de colocar-se no lugar do outro.	0%	24,1%	75,9%

Competência social = Capacidade de articular apoio.	0%	24,1%	75,9%
Proatividade = Propensão a agir frente a situações adversas.	0%	6,9%	93,1%
Flexibilidade mental = Capacidade de manter a mente aberta.	0%	24,1%	75,9%
Solução de problemas = Capacidade de identificar problemas, programar soluções e ter iniciativa de agir.	0%	17,2%	82,8%
Tenacidade = Capacidade de suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.	0%	27,6%	72,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para os egressos, dentre as características apontadas como muito importante, destacaram-se: temperança (96,6%), proatividade (93,1%), otimismo aprendido (82,8%) e solução de problemas (82,8%). Como para os discentes, o controle emocional, a iniciativa e a capacidade de diagnosticar e solucionar problemas se sobressaíram dentre as outras características. Entretanto, a capacidade de contrapor emoções positivas às negativas também se destacou como muito importante para a atuação do profissional de Secretariado Executivo.

Por fim, foi solicitado aos participantes expor a sua opinião referente à contribuição da resiliência à atuação profissional do profissional de Secretariado Executivo. Dentre os discentes participantes da pesquisa, verificou-se uma conformidade das respostas que indicaram que a resiliência pode melhorar o desempenho profissional, auxiliando na resolução de problemas, capacitando para lidar com as adversidades do cotidiano, promovendo a flexibilidade e controle emocional, melhorando a convivência e o trabalho em equipe. O participante 12 afirmou que “Ela contribui pelo fato de que a partir dela, temos a capacidade de controlar nossas emoções diante das diversas situações que estamos inseridos, para uma melhor eficiência em nossas atividades.”. Já o participante 16 explica que:

Como o cenário atual é propenso a constantes mudanças, o profissional de Secretariado Executivo precisa estar atento e preparado para adaptar-se as transformações do mundo dos negócios. A resiliência é um fator imprescindível para que esses profissionais possam manter-se nesse meio, desempenhando suas funções com excelência. A competitividade é grande e só alcançam seus objetivos aqueles que se adequam às mudanças de forma flexível.

Os egressos que participaram da pesquisa concordaram que a resiliência contribui principalmente para que o profissional saiba lidar com as situações do cotidiano, destacando que as empresas passam por constantes mudanças. O participante 13 destacou que “[...] são diversas as surpresas e mudanças que podem ocorrer no dia a dia do secretário e sendo uma pessoa resiliente ela vai, sem dúvidas, poder lidar melhor com isso.”. De acordo com o participante 14, uma pessoa resiliente é capaz de se adequar com mais facilidade às mudanças impostas pela globalização e desenvolvimento tecnológico.

#### 4.2.2 *Teste de resiliência*

A terceira e última parte do questionário correspondeu ao teste de resiliência apresentado por Piovan (2012). O teste apresenta trinta questões e o participante deveria selecionar a opção que identifica a frequência com que ele adota o comportamento descrito. Para análise, as questões são divididas em três grupos, A, B e C, onde cada grupo representa um comportamento, podendo ser submisso, proativo e reativo. Cada resposta possui um valor, sempre = 3, frequentemente = 2, às vezes = 1 e muito raramente = 0. O comportamento predominante é identificado ao somar os valores de cada resposta em cada grupo e estabelecer o grupo de questões com maior valor.

Em relação aos discentes que participaram da pesquisa, 68,7% apresentam comportamento proativo como predominante, enquanto 21,9% demonstram predominância do comportamento submisso. Com menor incidência, o comportamento reativo é predominante em 9,4% dos participantes.

Quanto aos egressos participantes, constatou-se que 48,3% apresentam o comportamento proativo como predominante. Em 34,5% prevaleceu o comportamento submisso e em 17,2% predomina o comportamento reativo. Observa-se que, tanto discentes quanto egressos, apresentam na maioria o comportamento proativo como predominante.

A proatividade é uma característica das pessoas resilientes, estas não desperdiçam energia reclamando das adversidades ou procurando culpados, os proativos assumem a responsabilidade que lhes cabem e investem energia em solucionar o problema. (PIOVAN, 2012, p. 42).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resiliência pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo vivenciar mudanças e situações adversas, tendo a capacidade de superá-las por meio da proatividade e flexibilidade, sem que ocorra um desgaste emocional. O cenário global está em constante transformação, ocasionadas por questões políticas, econômicas ou tecnológicas, fazendo com que o ambiente organizacional apresente instabilidade, gerando a necessidade de adaptação. As adversidades e mudanças surgem provocando insegurança nos membros das organizações, podendo prejudicar o seu funcionamento, caso não sejam capazes de superá-las.

O profissional de Secretariado Executivo está inserido no centro gerencial das organizações, ao atuar diretamente no nível estratégico de uma empresa. Com isso, é importante que esses profissionais sejam preparados para lidar com mudanças e adversidades, ou seja, sendo resilientes.

O presente estudo buscou responder ao questionamento: qual a percepção dos discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC sobre a resiliência no comportamento do profissional de Secretariado Executivo? Para isso, o primeiro objetivo específico foi apresentar o entendimento dos discentes e egressos sobre a resiliência. Através dos dados obtidos com a pesquisa, foi possível perceber que, tanto discentes quanto egressos, entendem o significado de resiliência e descrevem seu conhecimento como razoável. Também foi possível perceber que a maioria acredita que as experiências de vida são o principal meio de desenvolvimento da resiliência. Entretanto, a existência de métodos que proporcionam esse desenvolvimento foi considerada aproveitável.

O segundo objetivo específico procurou relacionar as características da resiliência com a atuação do profissional de Secretariado Executivo. As características da resiliência foram indicadas através da literatura. Por meio dos dados da pesquisa, observou-se que temperança, proatividade, otimismo aprendido, solução de problemas e tenacidade, foram considerados pelos discentes e egressos como as características mais relevantes para a atuação do profissional de Secretariado Executivo. É possível afirmar que os participantes da pesquisa consideram o controle emocional, o otimismo, a iniciativa e a capacidade de diagnosticar e solucionar problemas como as características mais importantes para a atuação profissional.

O terceiro e último objetivo específico buscou identificar, de acordo com Piovan (2012) o comportamento predominante nos participantes da pesquisa. Verificou-se que a maioria, tanto de discentes quanto de egressos, apresenta o comportamento proativo como predominante, demonstrando a predisposição para um perfil resiliente.

Portanto, conclui-se que os discentes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC compreendem o que é a resiliência e entendem que é possível desenvolvê-la, além de considerar características da resiliência como importantes para a atuação do profissional de Secretariado Executivo. Verificou-se também que os participantes foram considerados proativos, demonstrando inclinação para o perfil resiliente.

A pesquisa apresentou limitação referente à literatura sobre o tema e o baixo número de participantes da pesquisa. Por fim, sugerem-se novas pesquisas com abordagens que permitam o estudo aprofundado do tema, pesquisando a resiliência nos profissionais de Secretariado Executivo em organização específica.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. **O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações**. Revista Interamericana de Psicologia, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0034-96902008000100011&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0034-96902008000100011&script=sci_abstract). Acesso em: 05 mar. 2016.
- BARRIM, Milene; MASSARUTTI, Neusa Maria Orthmeyer. **Resiliência: como competência fundamental para promover mudanças**. 2012. Disponível em: [http://www.fenasec.com.br/xviii\\_consec\\_2012/artigo\\_selecionado\\_resiliencia.pdf](http://www.fenasec.com.br/xviii_consec_2012/artigo_selecionado_resiliencia.pdf). Acesso em 05 mar. 2016.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. 9. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo**. Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 05 mar. 2016.
- CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; BRUSTOLIN, Patrícia Karabasch da Silva. **Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade?**. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. **Administração: uma perspectiva global e empresarial**. 13. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Cibele Barsalini; GENGHINI, Antonio Luiz; TODOROV, Maria do Carmo Assis. **A resiliência na atuação profissional em secretariado**. Secretariado Executivo em

Revista, Passo Fundo, v. 7, p. 9-20, 2011. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2323/1477>. Acesso em: 05 mar. 2016.

MARTINS, Cibele; GENGHINI, Luiz. **Inteligência emocional e social: a resiliência em secretariado**. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

MAZULO, Roseli; LIENDO, Sandra. **Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira**. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária: técnicas de trabalho**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Ana Augusta de Souza; TEIXEIRA, Ariane Robine Nunes; QUEIROZ, Rutinéia Duarte de. **A importância da resiliência no contexto organizacional**. 2013. Disponível em: <http://docplayer.com.br/4089111-A-importancia-da-resiliencia-no-contexto-organizacional.html>. Acesso em: 05 mar. 2016.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PIOVAN, Ricardo. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho**. São Paulo: Reino Editorial, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Resiliência: competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional**. São Paulo: Elsevier, 2012.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – DISCENTES

### PARTE I – PERFIL DO PARTICIPANTE

**01.** Faixa etária

- 18 a 23 anos                       24 a 29 anos                       30 a 35 anos  
 36 a 40 anos                       Acima de 40 anos

**02.** Sexo

- Feminino                       Masculino

**03.** Qual semestre do curso de SE você está cursando no período 2016.1?

- 5º     6º     7º     8º

### PARTE II – RESILIÊNCIA

**04.** Como você avalia o seu conhecimento sobre resiliência?

- Pouco     Razoável     Muito

**05.** Selecione a opção que melhor representa o seu entendimento sobre resiliência.

- Capacidade do indivíduo regular as emoções diante de qualquer situação.  
 Capacidade do indivíduo lidar com mudanças e adversidades, sendo capaz de superá-las através da flexibilidade e adaptação, sem prejuízos emocionais.  
 Capacidade do indivíduo suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.

**06.** Você acredita que é possível desenvolver a resiliência?

- Sim     Não

Justifique seu posicionamento referente à questão 06.

---



---



---



---

**07.** Como você avalia a existência de métodos para promover o desenvolvimento da resiliência?

- Aproveitável     Indiferente     Desnecessário

**08.** De acordo com o que você considera mais significativo para a atuação do profissional de Secretariado Executivo, atribua importância às características abaixo:

	Pouco importante	Importante	Muito importante
Autoeficiência = Crença na própria capacidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança = Senso de valor atribuído a si mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimismo aprendido = Capacidade de contrapor emoções positivas às negativas em momentos difíceis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperança = Capacidade de regular as emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia = Capacidade de colocar-se no lugar do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência social = Capacidade de articular apoio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proatividade = Propensão a agir frente a situações adversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade mental = Capacidade de manter a mente aberta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solução de problemas = Capacidade de identificar problemas, programar soluções e ter iniciativa de agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenacidade = Capacidade de suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado no *Google forms* (2016)

**09.** Em sua opinião, a resiliência pode contribuir para melhorar a atuação do profissional de Secretariado Executivo? Explique.

---



---



---



---

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – EGRESSOS

### PARTE I – PERFIL DO PARTICIPANTE

**01.** Faixa etária

- 18 a 23 anos                       24 a 29 anos                       30 a 35 anos  
 36 a 40 anos                       Acima de 40 anos

**02.** Sexo

- Feminino                       Masculino

**03.** Qual semestre do curso de SE você está cursando no período 2016.1?

- 5º     6º     7º     8º

**04.** Qual cargo ocupa atualmente? \_\_\_\_\_

### PARTE II – RESILIÊNCIA

**05.** Como você avalia o seu conhecimento sobre resiliência?

- Pouco     Razoável     Muito

**06.** Selecione a opção que melhor representa o seu entendimento sobre resiliência.

- Capacidade do indivíduo regular as emoções diante de qualquer situação.  
 Capacidade do indivíduo lidar com mudanças e adversidades, sendo capaz de superá-las através da flexibilidade e adaptação, sem prejuízos emocionais.  
 Capacidade do indivíduo suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.

**07.** Você acredita que é possível desenvolver a resiliência?

- Sim     Não

Justifique seu posicionamento referente à questão 07.

---



---



---



---

**08.** Como você avalia a existência de métodos para promover o desenvolvimento da resiliência?

( ) Aproveitável      ( ) Indiferente      ( ) Desnecessário

**09.** De acordo com o que você considera mais significativo para a atuação do profissional de Secretariado Executivo, atribua importância às características abaixo:

	Pouco importante	Importante	Muito importante
Autoeficiência = Crença na própria capacidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança = Senso de valor atribuído a si mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimismo aprendido = Capacidade de contrapor emoções positivas às negativas em momentos difíceis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperança = Capacidade de regular as emoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia = Capacidade de colocar-se no lugar do outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência social = Capacidade de articular apoio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proatividade = Propensão a agir frente a situações adversas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade mental = Capacidade de manter a mente aberta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solução de problemas = Capacidade de identificar problemas, programar soluções e ter iniciativa de agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenacidade = Capacidade de suportar pressão e estressores sem sofrer distresse; resistência física e mental em situações muito demandantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado no *Google forms* (2016)

**10.** Em sua opinião, a resiliência pode contribuir para melhorar a atuação do profissional de Secretariado Executivo? Explique.

---



---



---



---

## ANEXO A

### TESTE DE RESILIÊNCIA

Responda as questões abaixo, selecionando a opção que representa a frequência com que você adota o comportamento descrito.

3 – Sempre

2 – Frequentemente

1 - Às vezes

0 - Muito raramente

Numa situação de stress mantém a calma para resolver o problema?	
Costuma desprezar as pessoas que não são importantes para você?	
Procura harmonizar-se com as pessoas a sua volta?	
Valoriza datas comemorativas como Natal, Aniversários e etc?	
Analisa bem as situações e apenas depois toma decisões?	
É extremamente crítico quando as coisas não saem ao seu agrado?	
Numa festa em que conhece poucas pessoas, você fica retraído?	
Costuma protelar decisões de problemas desagradáveis?	
Valoriza o senso de responsabilidade?	
Conversa com as pessoas olhando nos olhos?	
Costuma se lamentar quando não atinge seus objetivos?	
Costuma examinar a reação das outras pessoas?	
É questionador?	
Procura sempre a perfeição nas suas tarefas?	
Julga corretamente as pessoas e fatos?	
É extremamente rigoroso com os fracassos das pessoas?	
É do tipo que consegue dizer o que pensa?	
Sempre arranja boas desculpas?	
Costumeiramente expressa-se dizendo: "Você deve fazer isso."?	
Cumpre rigorosamente os regulamentos?	
Sabe lidar relativamente com as pessoas?	
Esforça-se para contentar os outros?	
Colhe várias informações e fatos e os analisa bem antes da tomada de decisão?	
Diz: "Desculpe-me" - "Sinto muito"?	
Numa situação de contrariedade costuma questionar as pessoas antes de julgar?	
Procura agir em busca do ideal?	
Costuma planejar antes de agir?	
Não se emociona numa conversa triste?	
Expressa com firmeza sua opinião pessoal?	
Conversa com facilidade com as pessoas?	

