

Resiliência como competência para o sucesso do profissional de secretariado

Marcio Ragazzi  
[marcioragazzi@gmail.com](mailto:marcioragazzi@gmail.com)  
PETROBRAS/Personal Service

Marcilia Helena de Sousa Mascarenhas  
[marcilia@coc.ufrj.br](mailto:marcilia@coc.ufrj.br)  
COPPE/UFRJ

## RESUMO

A resiliência é uma competência tida como diferencial nas organizações competitivas. Os estudiosos através de suas pesquisas verificaram que as pessoas resilientes são mais habilidosas e capazes de adaptação as mudanças e pressões. O profissional de Secretariado Executivo resiliente reage de forma inteligente e equilibrada perante as situações de conflitos. Este trabalho tem como objetivo abordar os conceitos, influências e conseqüências da resiliência fazendo uma relação com a atuação do profissional de Secretariado Executivo nas organizações.

Nas organizações a resiliência assume um papel fundamental que consiste em agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY, 2002, p. 55), ou seja, promover ao colaborador adaptar-se às circunstancias adversas em seu ambiente de trabalho.

Para verificar o conhecimento dos profissionais de secretariado executivo sobre esta competência elaborou-se uma pesquisa através de um questionário, demonstrando também os níveis de resiliência individuais. O resultado da pesquisa será apresentado por meio de gráficos.

## ABSTRACT

Resilience is seen as a power differential in competitive organizations. Scholars through their research checked that resilient people are more savvy and able to adapt to changes and pressures. Resilient Executive Secretary reacts intelligently and balanced in situations of conflict. This work aims to board the concepts, influences and consequences of resilience doing a relation with the performance of the Executive Secretary in the organizations.

Resilience in organizations assumes a fundamental paper that consists in collecting economical value for the organization and social value to the individual. (FLEURY, 2002, p. 55), in other words, to promote collaborative adapt to adverse circumstances in their work environment.

To check the knowledge of the executive secretaries on this competence was elaborated a research by questionnaire, also demonstrating the levels of individual resilience. The search result is displayed through charts.

## 1. INTRODUÇÃO À RESILIÊNCIA

Para muitos o termo resiliência ainda é desconhecido. As primeiras pesquisas a respeito, no âmbito das Ciências Humanas, deram-se a partir do ano de 1974 na Europa, posteriormente na América do Norte até chegar recentemente na América Latina. A etimologia da palavra resiliência é originária do latim indicada pelo verbo *resilire* (saltar para trás), ou seja, é o movimento feito pelo indivíduo de retorno ao estado natural.

Os estudos sobre resiliência nas Ciências Humanas começaram no ano de 1974, na Europa. A palavra resiliência é originária do latim *resilire* (saltar para trás) e significa o movimento feito pelo indivíduo de retorno ao estado natural. Em 1807 o cientista Thomas Young já aplicava a resiliência na física, quando pôde observar através de uma mola que a mesma após sofrer uma deformação por uma força externa era capaz de retornar ao estado natural depois que esta força é cessada, o que acontece ao esticar uma mola e posteriormente soltar uma de suas extremidades.

O termo resiliência com sua origem na Física significa resistência ao choque ou a propriedade pela qual a energia potencial armazenada num corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão incidente sobre o mesmo. Nas Ciências Humanas, a resiliência passou a designar a capacidade de resistir flexivelmente à adversidade, utilizando-a para o desenvolvimento pessoal, profissional e social (BARROS, 2011 *apud* RAGAZZI, 2011, p. 317).

Resiliência é a capacidade do ser humano se recuperar psicologicamente quando submetido às situações de adversidades, violências e catástrofes na vida. Ser resiliente implica equilíbrio dinâmico entre o indivíduo e os fatores de risco de proteção (ALMEIDA, 2007, p. 192).

Waller (2001, p.290 *apud* ALMEIDA, 2007, p. 193) cita que a resiliência é um potencial presente em todos os seres. A resiliência é determinada pelos seguintes fatores: administração das emoções, estabilidade familiar, análise do ambiente, otimismo, controle de impulsos, senso de humor, autoeficácia, empatia, autonomia, autoestima, expectativa de sucesso no futuro e estabilidade emocional (RAGAZZI, 2011, p. 324).

A resiliência como competência está associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY, 2002, p. 55).

A revista *Harvard Business Review* publicou o artigo *How Resilience Works*, em maio de 2002 onde descreve três características da pessoa resiliente: a aceitação da realidade; crer profundamente que a vida é significativa e capacidade de improvisar.

De acordo com Barbosa (2010) o que caracteriza a pessoa resiliente é o conjunto de crenças que permite uma postura de ultrapassar as dificuldades da vida, de entender o ambiente e outras pessoas com cuidado e imaginar o futuro com superação. Esta capacidade

de ser resiliente é estruturada por esquemas básicos que definiu como Modelos de Crenças Determinantes (MDCs) que a pessoa organiza ao longo da vida.

Os MCDs são mapeados por meio da escala de resiliência que o autor desenvolveu no doutorado (Barbosa, 2006). Os MCDs são:

1 – MCD de Autocontrole: Capacidade de se administrar emocionalmente diante do inesperado. É amadurecer no comportamento expresso, uma vez que será esse comportamento que irá ser lido pelas outras pessoas.

2 – MCD de Leitura Corporal: Capacidade de ler e organizar-se no sistema nervoso / muscular. É amadurecer no modo como lidar com as reações somáticas que surgem quando a tensão ou o estresse se tornam elevados.

3- MCD de Otimismo para com a vida: Capacidade de enxergar a vida com esperança, alegria e sonhos. É a maturidade de controlar o destino da vida, mesmo quando o poder de decisão está fora de suas mãos.

4 – MCD de Análise do ambiente: Capacidade de identificar e perceber precisamente as causas, as relações e as implicações dos problemas, dos conflitos e das adversidades presentes no ambiente.

5 – MCD Empatia: Capacidade de evidenciar a habilidade de empatia, bom humor e de emitir mensagens que promovam interação e aproximação, conectividade e reciprocidade entre as pessoas.

6- MCD Autoconfiança: Capacidade de ter convicção de ser eficaz nas ações propostas.

7 – MCD Alcançar e Manter Pessoas: Capacidade de se vincular as outras pessoas sem receios ou medo de fracasso, conectando-se para a formação de fortes redes de apoio e proteção.

8 – MCD Sentido de Vida: Capacidade de entendimento de um propósito vital de vida. Promove um enriquecimento do valor da vida, fortalecendo e capacitando a pessoa a preservar sua vida ao máximo. (BARBOSA, 2010)

Seguindo este modelo do MCD torna-se possível detectar pontos onde há ocorrência de incidentes ou acidente, por assim dizer: antecipar-se de modo a evitar os eventos indesejados e inesperados; tratar enquanto estão ocorrendo dos eventos indesejados e inesperados; gerir as consequências após o ocorrido. Deste modo é possível reconhecer a resiliência em respostas, ou seja, observar o desenvolvimento de uma organização e antecipar soluções, durante e após a ocorrência de um evento indesejado e inesperado.

Em suma, a resiliência está associada à tensão, proveniente de um determinado evento de estresse ou traumático e ainda fatores pessoais ou externos, e a habilidade de lutar, sendo esta um elemento de proteção capaz de amenizar e/ou reduzir as influências negativas de se aceitar o risco. Observa-se então que a resiliência tem por característica ser dinâmica e ativa. Situações de conquistas e vitórias ocorridas na vida do indivíduo tornam-o mais competente e forte para lidar com futuros momentos adversos.

O estudo da resiliência é muito aplicado na infância, onde a grande questão é entender como que crianças que passaram por fortes momentos de adversidade conseguiram se tornar adultos saudáveis psicologicamente. Contudo, a aplicação da resiliência pode ser muito importante nos períodos de transição uma vez que o estresse do indivíduo é posto a prova.

## 2. A RESILIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A resiliência, no contexto organizacional, lugar de constantes transformações, é entendida como a existência ou a construção de capacidades adaptativas, a fim de preservar a relação entre homem e trabalho (RAGAZZI, 2011, p. 317).

Segundo Eduardo Carmello consultor e diretor da Enthusiasmos Consultoria em Talentos Humanos e autor do livro *Supere! A Arte de Lidar com as Adversidades* (Editora Gente) resiliência não é uma personalidade e sim uma habilidade de gerenciar um conjunto de

características e/ou atitudes para lidar adequadamente com as situações consideradas adversas. Em suas pesquisas observou que dentro das organizações as mulheres têm um melhor preparo cognitivo, afetivo e comportamental para lidar com as adversidades profissionais, talvez porque a mulher tem um diferencial, que é a habilidade de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo, coisa que é mais difícil para o homem (ASSAD, 2009).

Sendo assim, o termo resiliência nunca foi tão importante nas organizações modernas, já que esta capacidade de transformar projetos em realidade num ambiente hipercompetitivo é o que pode definir a sobrevivência e prosperidade (MARTINS; GENGHINI; TODOROV, 2011, p. 12).

A organização deve investir no desenvolvimento da resiliência como uma vantagem competitiva, por meio de treinamento, capacitação e desenvolvimento profissional visando melhores resultados para os colaboradores e a organização, tais como aumento de produção, lucro, satisfação profissional e realização pessoal (SOUSA; DINIZ).

Para Conner (1995 apud MORAES; RESENDE e LEITE, 2007), a falta de preparo para suportar as transformações, tem causado prejuízos às organizações e às pessoas, pois, muitas doenças profissionais são causadas pela falta de capacidade do indivíduo de suportar tantas adversidades.

Ricardo Piovan em entrevista para o site RH.com.br (2009) cita uma pesquisa da *International Stress Management Association* (ISMA), entidade presente em vários países, que demonstra que 82% dos profissionais brasileiros apresentam ansiedade em vários graus, como: dores musculares, sentidas em 96% dos entrevistados; angústia, por 78%; momentos de agressividade, em 52%; e problemas gastrointestinais, em 32%. Esses números evidenciam que os profissionais brasileiros necessitam desenvolver a habilidade da resiliência.

A Síndrome de Burnout é conhecida como uma das consequências mais marcantes do estresse profissional e se caracteriza por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação a quase tudo e todos. É considerada como a reação de um organismo que não se adaptou às exigências do meio, gerando um comportamento disfuncional para a pessoa (ASSAD, 2009).

Loiola (2007) informa que cientistas calculam que o desenvolvimento da resiliência é capaz de reduzir em até 75 por cento os riscos de problemas cardíacos.

Faz-se necessária a criação de sistemas, programas e processos nas organizações para desenvolver atividades e tornar as pessoas mais resilientes, evitando os níveis altos de ansiedades, inseguranças e angústias. Este trabalho pode acontecer através de palestras, seminários e programas de qualidade de vida como relaxamento e meditação. A prática de exercícios físicos e esportes aumentam o ânimo e a disposição e possibilitam o aumento de endorfina que proporciona a sensação de bem estar.

Com o crescimento da atuação e mudança do perfil do profissional de secretariado executivo para agentes catalisadores e facilitadores dos processos de comunicação, Ragazzi (2011) cita que há um crescimento quantitativo das adversidades e dos perfis diversificados no ambiente organizacional, obrigando-o a desenvolver uma capacidade maior para lidar com estas situações e encontrar soluções para os problemas e conflitos, buscando um comportamento assertivo e proativo. Assim surge a necessidade da adesão e aplicação da resiliência.

Com o desenvolvimento desta competência o profissional pratica o poder de recuperação oriundo de esforços excessivos, de superar obstáculos e crises, e atingir seus próprios objetivos e da organização. Torna-se autoconfiante, possui alta autoestima, é emocionalmente inteligente e aceita as mudanças e tem controle do seu nível de ansiedade.

As características do profissional de Secretariado Executivo resiliente podem ser descritas por: *Positiva* – capacidade de ver oportunidades no perigo e imaginar situações de sucesso em vez de fracasso; *Focadas* – concentram nas metas a serem atingidas sem desviar

dos objetivos; *Flexíveis* – não desprezam outras alternativas que possam conduzir ao mesmo resultado; *Organizadas* – definem uma estrutura diante do caos e sabem priorizar; *Proativas* – possuem iniciativas. (RAGAZZI, 2011, p. 322).

### 3. ESTUDO DE CASO

Com esta pesquisa pretendeu-se verificar junto ao grupo de profissionais selecionado o conhecimento e perfil/grau de flexibilidade da competência “resiliência”, que vem sendo valorizada pelas organizações e de vital importância para garantir a saúde ocupacional e pessoal.

O método utilizado para coletar os dados necessários foi um questionário online<sup>1</sup> onde trinta e cinco profissionais de secretariado executivo responderam e ao final obtiveram uma avaliação, com base em suas respostas, gerada pelo próprio sistema online.

É importante ressaltar que ao definir esta forma de coleta de dados (formulário online) suspeitava-se que os entrevistados poderiam não ter o conhecimento necessário a respeito do tema “resiliência”, talvez não com este termo. Verificou-se que tal conhecimento seria imprescindível para responder as questões contidas no questionário, pois poderia ocorrer interferência no resultado.

Como solução para este fato, os entrevistadores decidiram que as entrevistas deveriam ser individuais com uma explicação prévia do que consiste a resiliência, apresentando o objetivo da pesquisa e a partir deste momento o entrevistado respondia as questões. Ao término o resultado da avaliação era enviado aos pesquisadores.

Uma vez coletadas todas as avaliações dos entrevistados, foram separadas as informações obtidas com base nas avaliações em dois grupos: 1) possuidor ou não do conhecimento da resiliência; 2) grau de resiliência. Destes dois grupos de informações foram gerados dois gráficos em forma de pizza, para demonstrar os dados coletados e assim obter a visão real do cenário que diz respeito à resiliência.

O primeiro gráfico, intitulado por “Tem Conhecimento da Competência Resiliência”, refere-se ao percentual de entrevistados que conheciam ou não a competência, conforme pode ser observado abaixo.

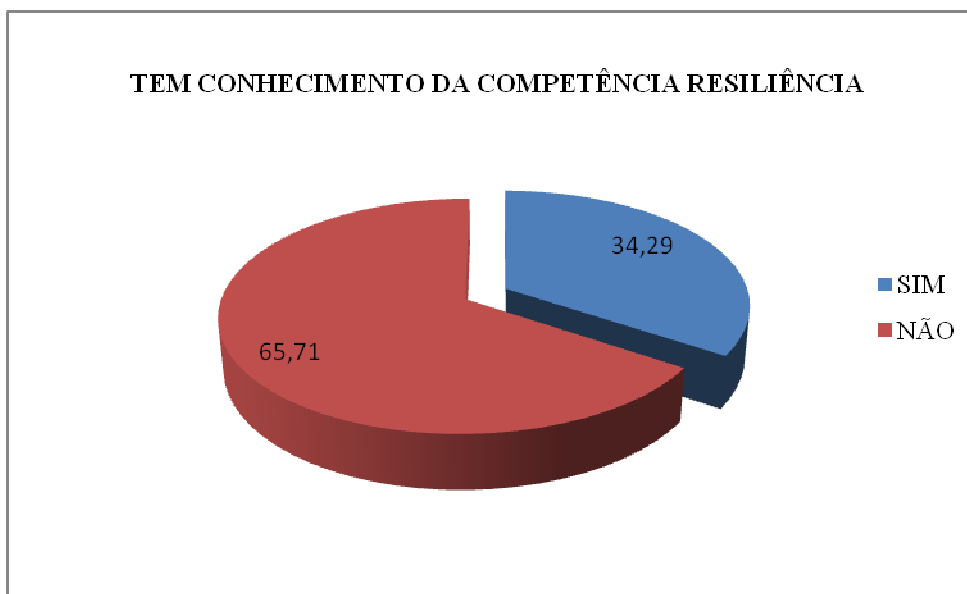


GRÁFICO 1 – Tem conhecimento da competência Resiliência  
Fonte: Elaboração Própria. 2013

Foi observado que a maioria dos entrevistados (65,71%) não conhecia o termo “resiliência” apesar de entender as características da competência.

O segundo gráfico faz referência ao grau de resiliência dos profissionais entrevistados, avaliando a flexibilidade que é classificada em quatro graus crescentes e distintos: a) baixa; b) boa; c) média; d) alta.

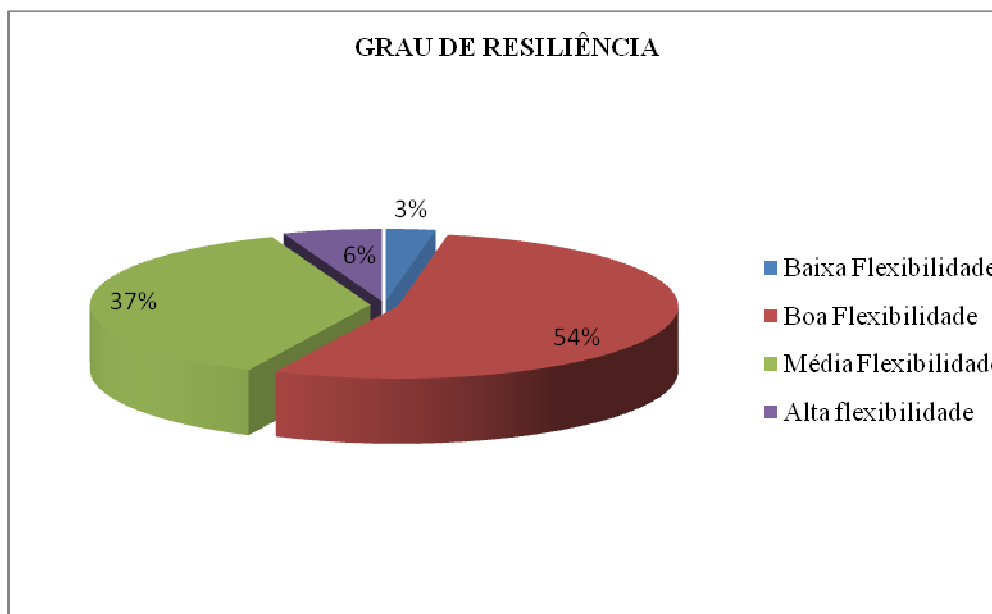


GRÁFICO 2 – Resultado da pesquisa para nível de resiliência  
Fonte: Elaboração Própria. 2013

Como foi possível constatar através do gráfico acima, 3% dos entrevistados possuem baixa flexibilidade. Isto significa que seu comportamento é bem definido e tem dificuldade para mudanças e para dar uma resposta adequada. Ao invés de tentar mudar ou tentar soluções para as situações, tende a estar mais voltado para lamentar-se e arrumar culpados, apega-se mais ao passado do que para o futuro, ainda, geralmente é defensivo, não cede nunca ou não

mais que o necessário, não tolera nada ou não mais que o admissível. Sente-se ameaçado com os problemas e as mudanças, insiste em procedimentos que não são mais funcionais e possui uma má comunicação.

Apresentam um bom nível de flexibilidade 54% dos entrevistados. Este é propenso a agir com propriedade de modo a dar respostas adequadas às situações, capaz de integrar várias polaridades (firmeza e tolerância, falar e ouvir, conceder e exigir, formalidade e informalidade), ainda, seu comportamento permite ter um desempenho de alto nível numa boa parte de situações, sua comunicação tende a ser melhor, sabe lidar com situações de tensão e estresse e sabe lidar com o relacionamento interpessoal sem perder o foco de seus objetivos.

Correspondem a 37% os profissionais que possuem um grau médio de flexibilidade; que também provavelmente sabem agir com propriedade e sabem dar respostas conforme a situação, assim como o nível bom mas num nível superior. Devem buscar ser um maior solucionador de problemas, buscar compreender e diagnosticar melhor as situações e encontrar diferentes soluções; entender até que ponto sua flexibilidade é baixa decorrente de questões ligadas aos relacionamentos ou desenvolvimento das tarefas. Indivíduos deste nível possuem pequena capacidade de resistir às frustrações e preferem formas tradicionais.

Os profissionais que foram classificados como possuidores de uma alta flexibilidade totalizam 6%. Também como os dois últimos níveis anteriores, são dotados de uma alta probabilidade de agir com propriedade e dar uma resposta adequada em grande parte das situações. Diferenciam-se no saber agir e no manejo das situações ambíguas, incertas e inseguras. Prima por atingir seus objetivos, quando os objetivos já não são mais apropriados é capaz de mudar e encontrar outros melhores. Os compromissos são vistos de modo construtivo e não como obstáculo, atenta-se aos sinais de oportunidades, faz as coisas de diferentes modos. Saber ceder e resistir em conformidade com a situação, saber ver a situação pelo sua ótica e pela ótica dos demais. Prima pelo desejo mútuo e encontrar soluções que atendam aos interesses de ambas as partes; é condescendente e dominante, formal e informal, atento às tarefas e às pessoas. Por fim, compreende antes de responder e sabe gerir bem suas emoções.

#### 4. CONCLUSÃO

Atualmente o profissional de Secretariado Executivo deve ter coragem de assumir riscos, visualizar o futuro e ser criativo. Os cenários atuais das organizações indicam que os colaboradores envolvidos e comprometidos com os seus objetivos perceberão as mudanças de forma positiva e sentir-se-ão parte dos processos, dando suas contribuições com qualidade de vida. Deste modo, afirma-se que a resiliência é uma competência útil e necessária para o profissional competitivo e atualizado.

É imprescindível que o profissional busque maior conhecimento sobre como trabalhar esta competência visando melhorar o desempenho devido a sua posição estratégica na organização.

As organizações por sua vez devem estar empenhadas na promoção de programas de Q.V.T., com meios que permitam e até mesmo forcem seus funcionários a desenvolverem esta competência de modo participativo. O departamento de RH é a força motriz do processo, é ele o responsável pela análise e planejamento, aplicação, desenvolvimento e acompanhamento dos programas; obviamente ele não atua sozinho, sendo necessário do apoio dos superiores das gerências que receberão o programa e a assídua participação de seus colaboradores.

Sabe-se que a saúde da organização, que deseja obter um bom clima organizacional e excelentes resultados, só pode ser garantida a partir do momento que nela ocorra a integração de seus participantes com perfeita saúde física e mental.

<sup>1</sup> Questionário Online: <http://www.darbo.com.br/calculadoras/sgva/Resiliencia.htm>  
Referência Bibliográfica

ASSAD, Alessandra. **A arte de lidar com os desafios**. 2009. Disponível em: [www.sisergs.com.br/Documentos/dicas.doc](http://www.sisergs.com.br/Documentos/dicas.doc) . Acesso em 22 fev. 2013.

BARBOSA, George. **Resiliência? O que é isso? Desdobramentos no conceito**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/resiliencia-o-que-e-isso-desdobramentos-no-conceito/49923/>. Acesso em 07 mar. 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 4 ed. Editora Gente, 2002.

IIDA, Itiro - **Ergonomia: projeto e produção**. 2 ed. revenda ampliada. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

LOIOLA, Alessandro. **Desenvolvendo a resiliência**. 2007. Disponível em: [http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_26759/artigo\\_sobre\\_desenvolvendo\\_a\\_resili%C3%80ncia](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_26759/artigo_sobre_desenvolvendo_a_resili%C3%80ncia). Acesso em 08 mar. 2013.

MARTINS, Cibele Barsalini; GENGHINI, Antonio Luiz; TODOROV, Maria do Carmo Assis. **A resiliência na atuação profissional em secretariado**. Revista do secretariado Executivo, Passo Fundo, p.9-20, n. 7, 2011.

MORAES, Simone C. Silva; RESENDE, Luis Maurício; LEITE, Magda L. Gomes. Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. Congresso Internacional de Administração. **Anais...** 17 a 21 de Setembro de 2007, Ponta Grossa – PR.

PIOVAN, Ricardo. **Como ser resiliente no ambiente organizacional?** RH.com. br. 2009. Entrevista concedida a Élide Bezerra. Disponível em:



<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/5816/como-ser-resiliente-no-ambiente-organizacional.html>. Acesso em: 08 mar. 2013.

RAGAZZI, Márcio. A Resiliência como Competência Profissional: O Profissional de Secretariado Executivo sob a Ótica da Resiliência. XI SEMISEC. **Anais...** 24 a 27 de Agosto de 2011. Centro de Convenções de Pernambuco/Pernambuco.

SOUSA, Valdeci Evaristo; DINIZ, Patrícia Andrade. **Avaliação da competência resiliência em uma equipe de vendas de material elétrico.**

**TESTE DO GRAU DE RESILIÊNCIA.** Disponível em:  
<http://www.darbo.com.br/calculadoras/sgva/Resiliencia.htm>

VLADIS, A., PAVARD, B. **As contribuições da Ergonomia e da informática avançadas para a Concepção dos Sistemas Interativos.** 1985. Disponível em:  
<<http://www.ergonomia.com.br/htm/metodos.htm>>. Acesso em 26 outubro 2009.

#### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE RESILIÊNCIA

1. Para descobrir o seu grau de flexibilidade, responda todos os itens do questionário.
2. Seja imparcial e não force uma resposta.
3. Responda de acordo com seu comportamento e não o que você pretende ser, agindo como se fosse um auditor de si próprio.
4. Neste questionário, não há respostas certas ou erradas.
5. Atribua o grau de cada item do questionário de acordo com os seguintes critérios:

**Grau 4:** se o seu comportamento for consistentemente de acordo com a característica.

**Grau 3:** se o seu comportamento procura seguir a característica descrita.

**Grau 2:** se o seu comportamento pouco se assemelha a característica.

**Grau 1:** se o seu comportamento for consistentemente contrário à característica.

#### PERGUNTAS:

	Você ...
1.	... é voltado para oportunidades e não para ameaças. Enxerga e aproveita as oportunidades existentes nas diversas situações. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
2.	... consegue transformar climas e comportamentos defensivos em construtivos de modo natural e sempre que julgar necessário. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4

3.	... enfrenta e tira proveito das situações de ambigüidades, incerteza e insegurança. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
4.	... sabe o momento e a forma de ser firme ou de conceder. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
5.	... consegue ver a situação pela sua ótica e pela da outra pessoa. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
6.	... encontra várias formas ou meios para atingir seus objetivos. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
7.	... muda de objetivo quando verifica que não é mais apropriado. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
8.	... busca para cada situação e ambiente um comportamento adequado. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
9.	... sabe se fazer entender e se preocupa em verificar se está sendo entendido. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4
10.	... procura compreender antes de responder. ( ) Grau 1      ( ) Grau 2      ( ) Grau 3      ( ) Grau 4