

## **RESILIÊNCIA: COMO COMPETÊNCIA FUNDAMENTAL PARA PROMOVER MUDANÇAS**

Milene Barrim; Universidade Estadual de Londrina Leite, Trabalho de Conclusão do Curso de Secretariado Executivo, 2011;  
Neusa Maria Orthmeyer Massarutti<sup>4</sup>; Universidade Estadual de Londrina, Curso de Secretariado Executivo, Professora orientadora do Trabalho, 2011.

Instituição a que pertencem as autoras: UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA  
End.: Rodv. Celso Garcia Cid s/no.- Fone (43) 3371-4275  
Campus Universitário - Caixa Postal 6001 – CEP 86051-990 – Londrina/Pr  
e-mail: [massarutti@sercomtel.com.br](mailto:massarutti@sercomtel.com.br)

**Palavras-chave:** Resiliência, mudanças, pressões, Secretariado Executivo.

### **RESUMO**

Esse trabalho teve por objetivo conhecer a aplicação da resiliência, que tem se tornado cada vez mais essencial num mercado cada dia mais competitivo, de forma a orientar os profissionais de diversas áreas, principalmente os profissionais e estudantes de secretariado executivo, sobre quais as maneiras mais naturais desenvolver esta habilidade. Explica de maneira clara e objetiva o que é a resiliência e quais suas aplicações nas atividades organizacionais no mercado competitivo. Demonstra quais os princípios necessários para desenvolver um comportamento resiliente e, finalmente, estabelecer um método diferente de gerenciar as adversidades que surgem no dia-a-dia das organizações. Utilizou-se dois tipos de pesquisa para o desenvolvimento do trabalho, a pesquisa bibliográfica através dos autores Ricardo Piovan, Eduardo Carmello, José Tavares, dentre outros; e a pesquisa de campo, que se realizou através da aplicação de questionário. O público entrevistado para a coleta de dados foram os alunos da 1ª à 4ª série do curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual de Londrina.

### **INTRODUÇÃO**

O impulso econômico gerado no final do século XX e início do século XXI pela globalização gerou a necessidade de sobreviver em mercado cada dia mais competitivo e tem obrigado as organizações a se tornarem mais ambiciosas, com resultados cada vez maiores com a redução do uso de recursos.

Atualmente, as mudanças e adversidades ocorrem cada vez mais rápidas, exigindo um contínuo esforço para a adaptação. O estresse está cada vez mais inevitável, gerando diferentes reações, dependendo da visão que se tem da situação vivida, como perigo ou desafio. Além de se manter no mercado extremamente competitivo vive-se em um ambiente de mudanças constantes, incertezas e pressão geradas pela necessidade de se tomar decisões rápidas, atingir ou superar metas sobre os líderes que nem sempre estão preparados para lidar com a situação.

O termo Resiliência se refere a uma habilidade de superar tais dificuldades, porém, não significa que o indivíduo saia intacto da situação, pois para muitos psicólogos por

mais resiliente que seja o indivíduo sempre sofrerá uma mudança no comportamento, por menor que possa parecer. Entender o que é resiliência, para que serve e como adquirir esta habilidade, será de grande utilidade para os profissionais de diversas áreas, principalmente para o profissional de Secretariado Executivo que, direta e/ou indiretamente, sofre as pressões provenientes das adversidades e pressões que o mercado competitivo exerce sobre os administradores e gestores.

Porém, não é importante apenas entender ou saber como lidar com essas adversidades, é necessário que os profissionais utilizem esta habilidade para crescer profissionalmente, transformando a pressão em competência. Partindo deste pressuposto, neste trabalho estudou-se como desenvolver a resiliência, tendo-a como habilidade importante para transformar as pressões e adversidades organizacionais em competência.

O principal objetivo deste estudo foi conhecer esta habilidade, que tem se tornado essencial num mercado mais competitivo, de forma a orientar os profissionais sobre quais as maneiras mais naturais de desenvolvê-la e explicar de maneira clara e objetiva o que é a resiliência e suas aplicações nas atividades organizacionais no mercado competitivo; demonstrar os princípios necessários para desenvolver um comportamento resiliente; estabelecer método diferente de gerenciar as adversidades do dia-a-dia das organizações e o nível de conhecimento sobre o tema aos alunos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual de Londrina.

A necessidade de tomar decisões rápidas, atingir ou superar metas tem aumentado a pressão sobre os líderes que não estão preparados para lidar com a situação e como se deve desenvolver a resiliência como habilidade primordial para transformar as pressões e adversidades organizacionais em competências antecipando as mudanças? Para isso, deve-se conhecer esta habilidade, cada vez mais essencial neste mercado mais competitivo, como orientação aos profissionais de Secretariado Executivo e as maneiras de desenvolver a resiliência e suas vantagens. Por isso, explicou-se o que é a Resiliência e suas aplicações nas atividades organizacionais; demonstrou-se quais os princípios necessários para desenvolver um comportamento resiliente; identificou-se os métodos para gerenciar as adversidades que surgem na organização e na vida; identificou-se o nível de conhecimento sobre o tema aos citados alunos.

Na sociedade atual, as mudanças e adversidades ocorrem quase que de forma instantânea, exigindo um contínuo esforço para a adaptação. O estresse está cada vez mais inevitável, podendo, o profissional ter diferentes reações, dependendo da visão que tenha da situação que está vivenciando, percebendo-a como perigo ou como desafio. Portanto, entender o que é resiliência, para que serve e como adquirir tal habilidade, será de grande utilidade para profissionais de diversas áreas, principalmente para o profissional de Secretariado Executivo que, indiretamente, sofre as pressões e adversidades do mercado competitivo. Porém, não é importante apenas entender ou saber como lidar com essas adversidades, é necessário que os profissionais utilizem esta habilidade, também para crescer profissionalmente, transformando a pressão em competência, provocando mudanças e descobrindo os estímulos para mudar de forma a diminuir os impactos da transição. É preciso que os profissionais reconheçam o que é automático em sua rotina e os métodos mais eficazes e o que pode ser melhorado.

## **METODOLOGIA**

Como citado por Cervo e Bervian (2007, p.27), “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim ou um resultado desejado”. Para eles o método científico não é um modelo ou receita que quando aplicada se

tem resultados sem erros, é sim um instrumento de trabalho e seu resultado depende exclusivamente do seu usuário.

## **PESQUISA**

A pesquisa, segundo Mattar (2008, p. 164), “é um processo de descoberta e de invenção. Há um elemento de criatividade, lúdico, envolvido na atividade de investigação científica”. Para Cervo e Bervian (2007, p.57), é uma atividade de investigação de problemas teóricos ou práticos através de processos científicos.

Este trabalho se pautou em dois tipos de pesquisas: pesquisa bibliográfica: na qual se utilizou dos trabalhos realizados por Ricardo Piovan, Eduardo Carmello e José Tavares e outros em que se abordou o tema tratado; e, pesquisa de campo, que se realizou através da aplicação de questionário para coleta de dados e análise quantitativa dos dados, que verificou o nível de resiliência em estudantes de Secretariado Executivo, público entrevistado para a coleta de dados foram de alunos da 1ª à 4ª série do curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual de Londrina.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **RESILIÊNCIA**

O estudo da resiliência pela psicologia só começou a ocorrer nas últimas décadas do século 20 e um dos precursores no estudo dessa habilidade foi o psicanalista infantil inglês James Antony, quando realizou os seus primeiros estudos e percebeu que algumas crianças, mesmo vivendo em lares conflituosos apresentaram saúde emocional. Para Tavares (2002, p.16) não há como comparar resiliência de materiais como a de um processo psicológico, estudo inicial sobre o assunto, porque o conceito de “deformação” física e psicológica é incomparável.

Ao analisar a vida desde a concepção, podemos perceber que se enfrenta vários obstáculos. Neste sentido, citou-se Piovan (2010, p. 31- 34): “[...] durante a gestação nos sentimos quentinhos, confortáveis e seguros, de vez em quando somos afetados por uma tensão ou mal-estar de nossa mãe, pois não somos capazes de diferenciar o que é nosso do que é dela.” (2010, p. 31-32) Pressão que aumenta, até chegar o momento de nascermos e passarmos pelo primeiro choque, o térmico, pelo qual passamos nesse momento. Como se pode ver, as pressões em nossa vida se iniciam muito cedo, mas aquelas pelas quais se passa não param por aí, pois, em vários momentos da vida somos submetidos a pressões que, na maioria das vezes, serão exercidas pela sociedade.

As primeiras pesquisas sobre resiliência, no campo da psicologia, foram desenvolvidas nos Estados Unidos, sendo a maioria delas realizada com crianças ou adolescentes, a fim de investigar as mudanças que ocorrem nas diferentes fases da vida, com crianças em estado de pobreza, baixa escolaridade dos pais e histórico de criminalidade na família.

Conforme citado por Tavares (2002, p. 16), foi a partir das pesquisas de Michael Rutter, Emily Werner, Ruth Smith e outros importantes nomes que embasaram as pesquisas sobre resiliência e construíram várias linhas temáticas e conceituais com base empíricas, por exemplo, risco, vulnerabilidade, estresse, *coping*, competência e proteção. Ele diz que (2010, p. 18-19) resiliência, vem do latim *Resilio*, significa “voltar ao normal”. Ela é utilizada pela física desde 1807, primeiramente pelo cientista Thomas Young, que ao estudar a elasticidade dos materiais introduziu a primeira noção desse termo

Piovan a define como a capacidade que alguns materiais têm de acumular energia quando submetidos ao choque, à tensão, à pressão, retornando ao seu estado normal sem modificações muito aparentes, como um elástico e como o travesseiro viscoelástico, dentre outros. “{...} a resiliência não é como um dom, que já nasce com você, trata-se de uma habilidade que pode ser desenvolvida. (2010, p.24)”. Augusto Cury trabalhou em seu livro “O código da inteligência” os 8 códigos de inteligência” e o Terceiro código apresentado é o da Psicoadaptação ou da Resiliência – capacidade de sobreviver às intempéries da existência” (2008). Cury diz que esse código aborda a capacidade de suportar dor, transpor obstáculos, administrar conflitos e se adaptar às mudanças psicossociais. O grau de resiliência segundo o mesmo depende do grau de adaptabilidade e superabilidade de um ser humano aos eventos diversos. Uma pessoa com baixo grau de resiliência suporta inadequadamente as crises e adversidades, podendo desenvolver depressão, ansiedade e sintomas psicossomáticos.

José Tavares explica a resiliência sob três pontos de vista: 1) no ponto de vista físico, que é a resistência de um material ao choque, à pressão, permitindo que volte à sua forma inicial; 2) no enfoque médico, é a resistência do sujeito a uma doença, por si próprio ou com auxílio de medicamentos; 3) e, no enfoque psicológico é a capacidade de resistência a situações inesperadas sem perder o equilíbrio emocional.

Como se pode verificar, o conceito de resiliência já é utilizado em diversas áreas, por exemplo, na física, na medicina e na psicologia. Para Carmello, este conceito é utilizado no campo da Administração desde 1947, quando o consultor organizacional Daryl Conner examinou a dinâmica da resiliência nos cenários organizacionais com ênfase na gestão de mudanças. Conner, conclui, então, que:

Precisamos de executivos e supervisores resilientes e que saibam como gerenciar a mudança de uma maneira conscientemente competente. Eles devem implementar mudanças com êxito para si e para outros, aplicar consistentemente os mecanismos que usam e ser capazes de se referir a esses métodos como uma disciplina estruturada, para que os outros possam aprender e aplicar as mesmas estratégias. (apud CARMELLO, 2008, p.51)

Idalberto Chiavenato (2003, p. 482) aborda a resiliência afirmando que em linguagem científica a resiliência é a capacidade de superar transtornos impostos por fenômenos externos.

## **PROCESSOS INDICADOS PARA DESENVOLVER RESILIÊNCIA.**

Citou-se os processos mais indicados pelos pesquisadores e escritores para desenvolver a resiliência e torná-la uma ferramenta eficaz na vida pessoal e nas organizações.

Piovan (2010), no seu livro “Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho”, apresenta cinco princípios necessários para uma pessoa ou profissional resiliente (2010, p. 31-49):

1º. Princípio: faz um retrospecto das pressões que se sofre na vida antes mesmo de nascer, enfatizando os diversos tipos de adversidade pelas quais o indivíduo passa durante toda a vida. Para ele: “O problema não é o problema em si, mas sim a atitude que temos frente ao problema”. e cita três tipos que são identificados pela psicologia que são: os submissos, os reativos e os proativos: 1) os submissos são os que se conformam com as diversas situações da vida e se acomodam. Alguns atribuem tudo à vontade de Deus e cruzam os braços, como se tudo dependesse Dele. Ao presenciar várias situações pelas quais se passa as empresas, Piovan costuma dizer que as pessoas têm quatro escolhas diante de situações difíceis (PIOVAN, 2010, p. 123):

[...] tomar atitudes para mudar o que não funciona na empresa e assim ter um melhor ambiente de trabalho. Outra é mudar a si mesma, internamente, para serem capazes de conviver com essas situações da melhor forma possível. Outra escolha é

mudar de empresa, se não houver como mudá-la nem bastar mudar a si mesmo. Por fim, há também a escolha de continuar sofrendo e não fazer nada a respeito, que é a escolha dos submissos [...] (PIOVAN, 2010, p. 40-41);

2) os reativos são os que não aceitam as adversidades e se revoltam contra as mesma, mas não assumem as responsabilidades, buscam sempre alguém para culpar. Ao culpar alguém a pessoa reativa procura transferir a responsabilidade de resolver tais situações; 3) os proativos, ao contrário dos indivíduos submissos e reativos, enfrentam as situações de cabeça erguida, assumindo as responsabilidades e acabam investindo toda energia para solucionar o problema e através destas atitudes transformam as dificuldades em oportunidades;

2º. Princípio: o autor se apóia em várias correntes filosóficas que citam os diferentes níveis de consciência do homem. Na visão do autor esses níveis são o Eu Superior, o Eu Inferior e o Eu Máscara: 1) o Eu Superior, segundo o autor, corresponde à nossa essência. Geralmente, esse nível é observado em crianças pequenas, pois nesta fase o ser humano não tem maldade, é espontâneo e autêntico. Dizer que esse nível de consciência é observado significa que é o nível de consciência primordial; 2) o Eu Inferior corresponde ao lado egoísta e vingativo do ser humano. Segundo Piovan o ser humano começa a desenvolver este lado, pois percebe que, por diversas vezes, acaba sendo penalizado por ter atitudes de autenticidade. “Talvez a fase da vida em que mais facilmente notamos atitudes do Eu Inferior é na adolescência, quando para nos afirmar, temos um comportamento predominantemente egocêntrico.” (PIOVAN, 2010, p. 55); 3) o Eu Máscara, é o nível de consciência que faz dissimular os verdadeiros sentimentos e temores para projetar algo que seja aceito pela sociedade;

3º. Princípio: para ele muitas pessoas desaprendem de lutar. Segundo estudiosos do comportamento humano, as pessoas após enfrentar diversas dificuldades marcantes e constantes chegam a um ponto que desistem de superar os problemas e se acomodam. Essa acomodação torna-se um padrão de comportamento como se tudo que se fizer diante da situação não adiantará e a única solução é a conformidade. O resiliente apresenta a objetividade e a determinação como umas das mais marcantes características das pessoas resilientes. O indivíduo resiliente não coloca em foco o problema, mas se foca em encontrar uma solução. Isto não significa que não se sinta abalado ou sofra com a situação, porém, consegue dominar facilmente seus sentimentos mobilizando toda energia para resolvê-lo. O autor sugere que para enfrentar situações difíceis é necessário primeiro tirá-las do campo emocional e transferir para o campo racional, de forma a lidar de maneira prática com estas situações;

4º. princípio: Piovan (2010) sugere o método criado por Aristóteles e utilizado por Thomas Edson, dentre outros importantes nomes, para expor os problemas e resolvê-los por etapa: 1º.) escrever as causas de suas preocupações, ao fazer isto você tira o problema do estado de confusão mental e entra em um processo racional; 2º.) definir no mínimo três possíveis soluções para seu problema, pois ao pensar nas três alternativas você passará automaticamente a combiná-las, gerando assim mais possíveis soluções; 3º.) a tomada de decisão, em que se analisa todas as soluções anteriormente definidas e arriscar em apenas uma; 4º.) é o planejamento da execução de sua decisão;

5º. Quinto e último princípio: é o de colocar, o planejamento em prática. Neste último Piovan (2010, p. 125 – 155) mostra que as pessoas resilientes entendem as adversidades como oportunidade para o crescimento. Como exemplo o autor cita o filósofo alemão Friederich Nietzsche que dizia que as dificuldades são um mal necessário e acrescentava que “Para colher grandes alegrias é preciso viver perigosamente”. Para ele pessoas resilientes não temem as crises, ao contrário, as antecipam quando percebem que já está na hora de mudar. Ser capaz de enfrentar crises, realizar transformações é resiliência, porém antecipar as mudanças é uma evolução da resiliência.

Dentre os autores que trabalham com o tema da resiliência, Eduardo Carmello (2008) tem se destacado com seu livro “Resiliência: a transformação como ferramenta para construir uma empresa de valor”, no qual apresenta os níveis da resiliência obtendo mais amplitude no campo da Administração. Para ele há um roteiro básico de aplicação da resiliência no campo organizacional, inicialmente se faz uma análise da situação, identifica como a empresa está se adaptando, define o tempo para se promover as mudanças e cria-se uma solução resiliente a partir das necessidades e oportunidades que a empresa pode vir a obter com a mudança.

Durante a aplicação da resiliência nas organizações, Carmello (2008, p.54), verificou que o conceito de resiliência pode assumir características diferentes dependendo da situação em que estiver sendo aplicada, sendo definidas pelo autor através de três conceitos, ou níveis, como a seguir, que são considerados como altamente importantes:

- ”• **Resiliência nível 1 (RN1)**. Recuperar-se de traumas e adversidades;
- **Resiliência nível 2 (RN2)**. Tornar-se mais flexível, fluido, “leve”, consistente e Econômico;
- **Resiliência nível 3 (RN3)**. Crescer e fortalecer-se, mesmo em ambientes de mudança. ( Carmello, 2008, p.54)”

Porém, estes não são os níveis máximos da resiliência, encontra-se um novo estágio de maturidade da resiliência. Neste novo estágio a resiliência sai de uma posição na qual o individuo espera que a situação adversa ou mudança ocorra, para uma posição na qual antecipa situações e cenários, preparando-se antes que a adversidade ocorra. Estágio definido pelo autor como o quarto nível (RN4) ou “resiliência estratégica”. {...}: “ • **“Resiliência nível 4 (RN4):** tecipar acontecimentos, produzir congruência e transformar a realidade.” (Carmello, 2008, p.55)

Carmello (2008, p. 56) aborda o conceito de resiliência estratégica para falar sobre a capacidade das organizações, equipes ou profissionais manterem-se atualizados e conectados com as expectativas do mercado. Neste sentido, expõe Gary Hamel:

[...] resiliência é “a capacidade de se antecipar – e se ajustar – continuamente a profundas tendências seculares capazes de abalar de forma permanente a força geradora de lucros de um negócio. A capacidade de reinventar modelos de negócios e estratégias de forma dinâmica à medida que mudam as circunstâncias”. (apud Carmello, 2008, p. 56)

A essência da resiliência não está apenas em antecipar as mudanças, mas 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.

Para Carmello (2008, p. 62) a resiliência estratégica tem se tornado altamente atrativa no mundo organizacional, pois precisa se antecipar às mudanças, criando soluções que os clientes necessitarão no futuro. Ele (2008, p. 83) apresenta algumas características predominantes em pessoas resilientes e enfatiza que “não somos resilientes, mas estamos resilientes. Temos diferentes graus de resiliência para diferentes situações”, que são: protagonismo, característica de quem se inclui na situação e se torna co-responsável e peça essencial no alcance de resultados; criatividade, característica de quem atua no sentido de ter novas ideias, inovando e buscando novas soluções; gosto por mudanças característica de pessoas abertas e que se interessam por inovação; a elevada auto estima, comum a quem respeita, valoriza ama a si mesmo; a elevada auto eficácia, de quem se organiza e realiza ações para atingir o resultado desejado; o senso de humor de quem é capaz de expressa verbal e corporalmente e de elementos hilariantes e prazerosos para si e para os outros; o equilíbrio emocional.

Para o autor, para um resiliente o protagonista é seu propósito, e o coadjuvante, suas competências e características manifestada, que servem para que se concentre energias, próprios propósitos ou objetos e a circunstância para aprender ou fortalecer as competências necessárias que levarão à concretização de seus projetos. No campo organizacional cita quatro elementos que podem auxiliar no fortalecimento do indivíduo, equipe e empresa, de forma a maximizar o potencial e minimizar as irregularidades (CARMELLO, 2008, p. 87-92): 1) o de desafio é um modo diferente de encarar a realidade e descobrir estratégias mais eficazes, aumentando a capacidade de enfrentar situações de imprevisibilidade. O profissional percebe-se competente e preparado para enfrentar novas metas e estratégias. Na maioria das vezes as pessoas utilizam o modelo de dano, que é o contrário ao do desafio, se posicionam como vítimas e têm dificuldade para reconhecer suas responsabilidades. O indivíduo resiliente deixa as interpretações catastróficas ou as positivistas e tem uma análise crítica e real da situação, aperfeiçoa suas energias, reconhecendo problemas e limitações a enfrentar, além de comunicar seus sentimentos e ideias de maneira clara e objetiva. A capacidade de organizar e reorganizar os métodos e estratégias, quantas vezes forem necessárias, também é considerada pelo autor característica indispensável para uma atitude resiliente; 2) vínculos significativos: as questões mais importantes da resiliência é uma das menos exploradas, as pessoas se recompõem mais rapidamente quando vivenciam relações de respeito, empatia e comunicação aberta. É perceptível a diferença entre as equipes resilientes que estreitam as relações de confiança e respeito, a liberdade, a responsabilidade, a confiança devem ser mais que palavras expostas em reuniões. Os Resilientes preocupam-se com a construção de canais abertos de comunicação, com ambientes suficientemente maduros, honestos, com alta qualidade das relações; 3) mente solucionadora: quem tem a energia focada para resolver assuntos. O resiliente é objetivo e valoriza as informações para tomar decisões e criar ações que impactar problemas ou inovações; 4) sobre sentido de propósito e futuro, Carmello(20 08, p. 94) diz que são palavras de destaque relevante na literatura da resiliência, é o que leva os sobreviventes à razão de permanecerem em ambiente horrível, sobreviver.

Os resilientes, segundo o autor, conseguem achar um sentido para toda a adversidade. Muitas pessoas ao passarem por mudanças têm a sensação que o mundo vai acabar, mas percebem que a vida é maior que isso. Carmello (2008) avalia os processos de resiliência semelhantes ao processo de *coping*, modelo criado por Folkman e Lazarus(1980), traduzido para a língua portuguesa por expressões como: “formas de lidar com”, ou “estratégias de confronto”. As respostas às situações indutoras de *stress*, segundo Tavares (2002, p. 81), dependem das experiências indivíduo e da capacidade de resolver problemas. A eficácia do controle do *stress* e do *coping* são fundamentais para a saúde e bem estar dos indivíduos. Carmello (2008) ressalta que a resiliência estimula líderes e colaboradores a se empenharem para resolver tal situação.

## **BENEFÍCIOS DO COMPORTAMENTO RESILIENTE**

Para Tavares (2002, p. 57) as pessoas deveriam ser, naturalmente, resilientes, flexíveis, criativos, emocionalmente equilibrados, disponíveis, comunicativos, capazes de resistirem a situações complicadas e difíceis. As pessoas responsáveis pelas decisões terão que ser capazes de autorregular e manter autocontrole, fundamentadas nos conhecimentos concretos e nas experiências emocionais. Já as organizações podem ser mais democráticas, flexíveis, inteligentes e responsáveis. As organizações resilientes estão no lado oposto das organizações burocráticas. Edward Devy (1997, p.9) representa dois modelos de organização. Para ele tornar as organizações mais resilientes nada mais é que desenvolver

capacidades que as tornem mais flexíveis e rápidas nas respostas e mais seguras, adequadas e de melhor qualidade. Ele (2008, p. 60) diz que as organizações resilientes são inteligentes, responsáveis, competentes, vivas, lógicas e dinâmicas.

Chiavenato (2003, p. 482) afirma que se as empresas atuarem como sistemas abertos terão capacidade de superar transtornos externos provocados pela sociedade, pois a resiliência define o grau de vulnerabilidade do sistema às pressões externas. “[...] uma organização apresenta elevada resiliência às tentativas de recauchutagem de modelos tradicionais e burocráticos sofrem forte resistência ao avanço da inovação e da mudança.”

Para Carmello (2008, p.19), as organizações resilientes respondem melhor às mudanças devido à sua facilidade em detectar sinais de oportunidade e pela coerência em seu modelo de gestão. As empresas se beneficiam com a resiliência alcançando resultados mais satisfatórios nas áreas financeiras, clientes, processo, crescimento aprendizado, obtendo um retorno financeiro mais rápido que o esperado, melhorando seu índice de satisfação, a reputação, melhorando o desempenho organizacional. Ele (2008, p. 25) acrescenta que as organizações resilientes alcançam melhores resultados comerciais e sociais, conseguindo extrair o melhor dos processos de mudança. Observa (2008, p. 75) ainda que as empresas e profissionais considerados resilientes apresentem a ativação de até oito vezes mais um conjunto de componentes da resiliência que aborda:

- Reflexão e comportamento protagonista diante dos desafios.
- Enfrentamento ativo do problema, com intenção clara de resolvê-lo.
- Criação de novas alternativas e disposição de melhoria diante da situação.
- Busca de ajuda e de apoio necessários quando percebe que não conseguirá resolver sozinho a situação.
- Capacidade para aliviar sintomas de ansiedade e desespero, não se desviando do problema, mas criando disposição para conversar e comunicar sentimentos e ideias logo após os acontecimentos, evitando remorsos, mágoas e descontentamentos. (CARMELLO, 2008, p.76)

O autor (2008) descreve alguns comportamentos que as equipes apresentarão após utilizar a resiliência como ferramenta para maximizar o desempenho e alcançar resultados estrategicamente planejados. Serão eles:

- a) adaptação e antecipação às mudanças em situações ambíguas;
- b) persistência na busca por resultados;
- c) facilidade para identificar as possibilidades de mudanças organizacionais;
- d) facilidade na apresentação de novas ideias encarando os obstáculos como um desafio as mudanças, investindo todas as energias e persistindo mesmo em situações de incerteza ou estresse;
- e) proficiência em manter a calma, a clareza nas intenções e resistência nas situações adversas, redefinindo as estratégias se necessário;
- f) gerenciara as emoções e sensações, transformando-as em conhecimento para alcançar melhores resultados;
- g) capacidade para pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mesmo sob pressão;
- h) planejamento de ações futuras, criando oportunidades e demonstrando alinhamento com as estratégias da organização;
- i) liderança nos sistemas de trabalhos complexos, adotando procedimentos flexíveis para a resolução dos problemas;
- j) persistência diante de situações complexas, mantendo o foco na melhoria continua dos resultados.
- k) demonstração de disponibilidade para ouvir e avaliar os pontos de vista e opiniões diferentes.

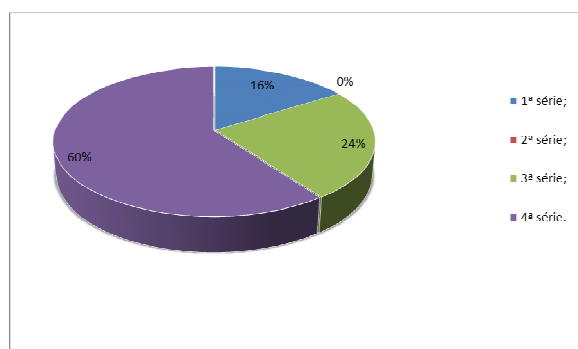
“Empresas e profissionais que manifestam a resiliência são como dançarinos altamente competentes, que sabem dançar e criar passos que provocam a admiração e



aplausos na plateia, independentemente do ritmo e do estilo de música que estiver tocando.” (CARMELLO, 2008, p. 20). Para ele o benefício de ser uma pessoa resiliente consiste em experimentar a sensação de confiança, êxito e evolução na busca de um persistente aperfeiçoamento e progresso em suas competências. Com a busca de potencialidade descobrindo coisas que ainda não sabe, o que sabe fazer ou que tem condições de superar. Havendo melhora nas estratégias, o que influenciará positivamente nos resultados, pois além dos benefícios abordados, à medida que o indivíduo ou organização for utilizando a resiliência verificar-se-á um benefício característico da situação pela qual passou, com resultado diferente.

## APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

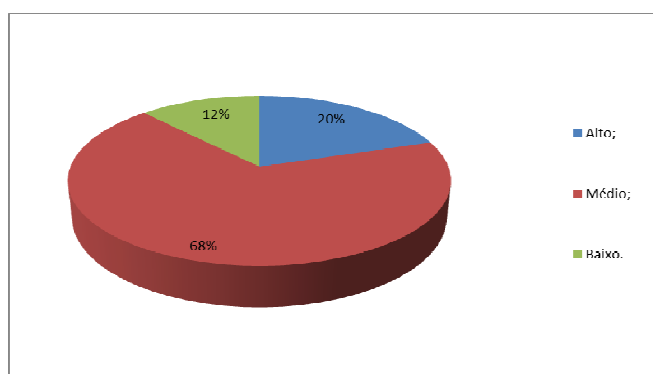
Aqui são expostas as informações coletadas a partir do questionário encaminhado aos estudantes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual de Londrina - UEL e a análise de dados da pesquisa.



**Gráfico 1** - Qual série está cursando?

**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

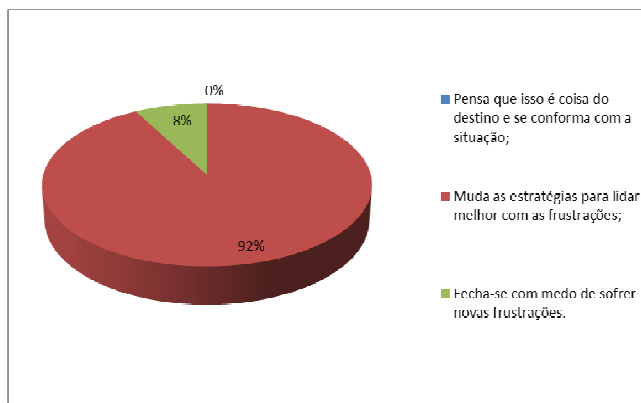
A maior parte das respostas foi dos discentes da 4ª Série do curso de Secretariado Executivo da UEL e o retorno das demais séries não foi representativo, em especial a da 2ª série, que foi zero de representatividade, para o que não se tem explicação óbvia.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 2** - Qual seu nível de conhecimento sobre o tema?

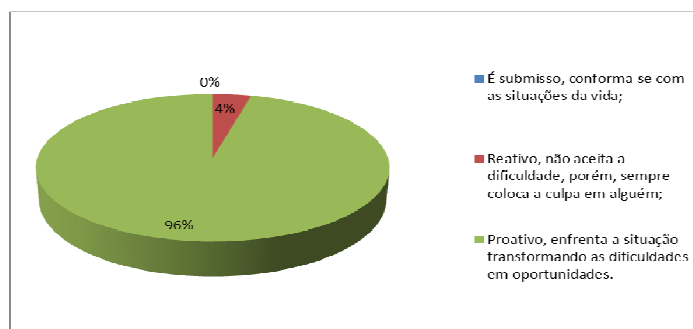
Pode-se observar que a maioria dos entrevistados tem nível médio de conhecimento sobre o tema. Isso representa que o tema não tem tanta divulgação entre os discentes de Secretariado Executivo na UEL.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 3** - O que faz quando necessita lidar com frustrações na vida profissional?

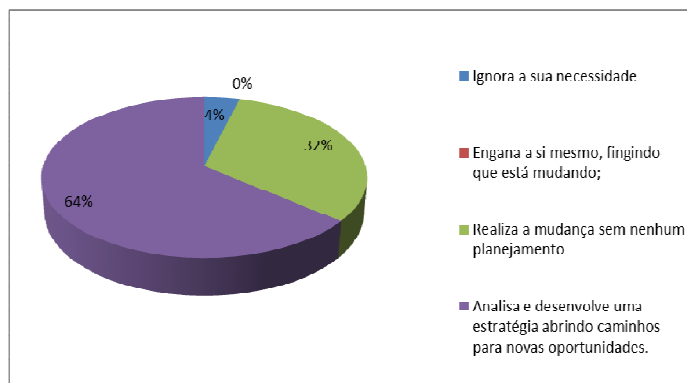
Verifica-se que um significativo número dos entrevistados mudariam as estratégias para lidar com a frustrações, característica de pessoas resilientes conforme exposto por Eduardo Carmello (2008) para o que é necessário coragem para mudar as estratégias, o que diversas vezes não ocorre devido ao medo ou tensão. Porém, levando-se em consideração o resultado do gráfico 2 tem-aqui um percentual relativamente maior de pessoas com características resilientes e concluiu-se que a resposta foi dada com base nas situações vividas e não devido ao conhecimento teórico de estratégias de resiliência.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 4** – Estudos comprovam que, na maioria das vezes, as pessoas esperam as coisas e só depois pensam em o que fazer a respeito. Qual atitude você tem?

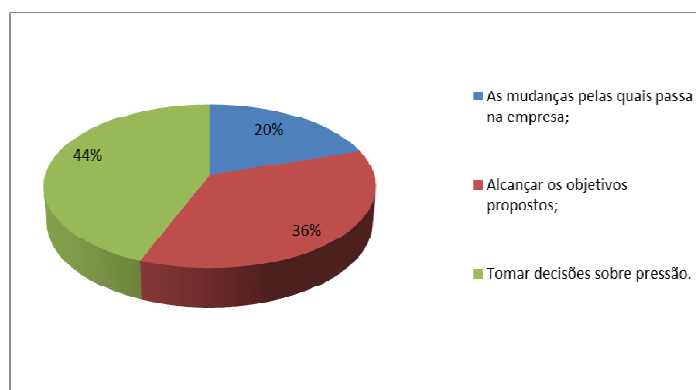
Pode-se observar que um número significativamente alto de entrevistados apresenta uma atitude proativa. Enquanto apenas 4% apresentou a atitude de não aceitar as dificuldades impostas pelas mudanças e sempre culpam alguém pelas dificuldades. Os proativos, maior parte dos entrevistados, enfrentam as dificuldades e as transformam em oportunidades. Para Piovan (2010), proatividade é uma característica das pessoas resilientes, enfrentam as dificuldades de cabeça erguida, assumindo as responsabilidades e investem na solução dos problemas, transformando as adversidades em oportunidade de aprendizagem, desenvolvimento e fortaleza.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 5** – Diante das mudanças que ocorrem na vida, quase que diariamente, como você reage?

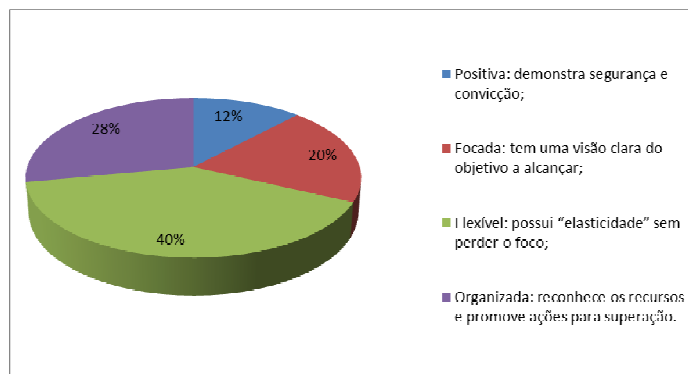
Ao analisar este gráfico, pode-se verificar que um percentual significativo de entrevistados analisa a situação desenvolvendo uma estratégia coerente com os seus objetivos, abrindo caminho para novas oportunidades, porém não muito distante deste número têm-se as pessoas que realizam as mudanças, porém, não realizam nenhum planejamento para isto, ficando a mercê dos acontecimentos. Para Carmello (2008), um dos benefícios da mudança está na possibilidade de reconhecer o que é automático e não funciona mais e o que pode ser melhorado.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 6** – O que você encara como um desafio profissional?

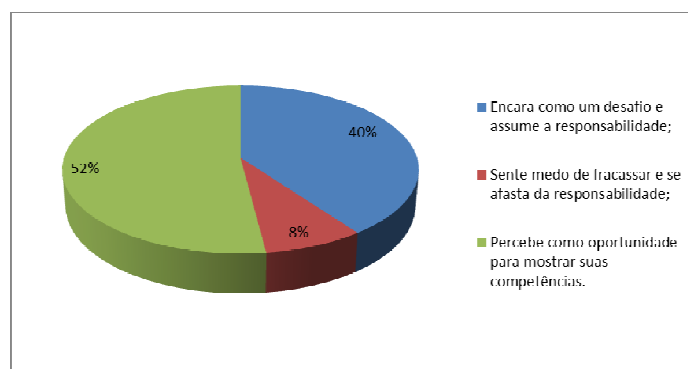
Tem-se aqui um resultado bem distribuído. Para muitos tomar decisão sob pressão é um desafio profissional e outros consideram que alcançar os objetivos propostos é um grande desafio profissional.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 7** – Que tipo de pessoa você se considera?

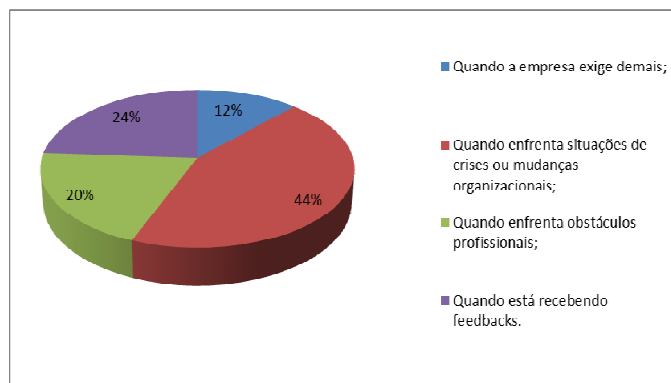
Aqui os dados estão bem distribuídos, pelo qual a maioria se considera flexível, sem perder o foco. Para Carmello (2008), pessoas flexíveis apresentam uma flexibilidade especial ao lidar com as incertezas, o que permite produzir alternativas de articulação observando seus objetivos essenciais.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 8** – Quando necessita enfrentar os problemas, as pressões no trabalho e tomar decisões rápidas, o que faz?

Piovan (2010) argumenta que a vida é feita de desafios e adversidades comuns no contexto organizacional, em que são necessárias decisões rápidas ou de pressão, quando estas situações forem encaradas como algo negativo, fica-se estagnado, perde-se oportunidades e deixa de evoluir. Diante disto, verifica-se que grande parte dos entrevistados percebe estas situações estressoras, como: pressão no trabalho e necessidade de decisões rápidas e os problemas, como oportunidade para demonstrar suas competências e outra porção significativa de entrevistados encara como desafio.

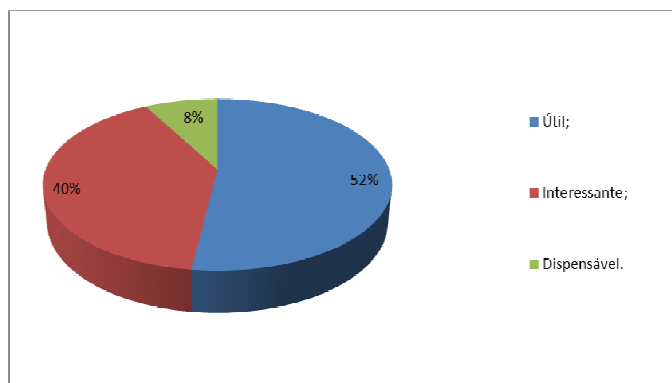


**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 9** – Em quais momentos o profissional de secretariado executivo necessitará ser mais resiliente?

Aqui, uma significativa quantidade de entrevistados acredita que os profissionais de secretariado executivo necessitarão ser mais resilientes quando enfrentam situações de crises ou mudanças organizacionais.

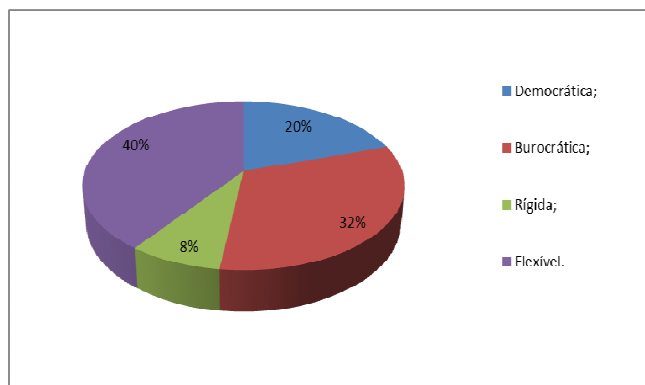
Para Carmello (2008) os superiores das organizações tentam modificá-las com confiança, elaborando uma reestruturação de processos. Porém, estes executivos sentem insegurança quando a sua equipe apresenta atitudes e comportamentos aparentemente impossíveis de serem executados e necessitam de uma equipe resiliente ao seu lado com diferentes visões, crenças, motivações, competências e comportamentos para contribuir excelente e constantemente para a conquista de resultados. Não há nada mais estressante e preocupante que a sensação de falta de direção e aptidão diante da mudança.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 10** – Como considera a existência de técnicas para estimular a resiliência?

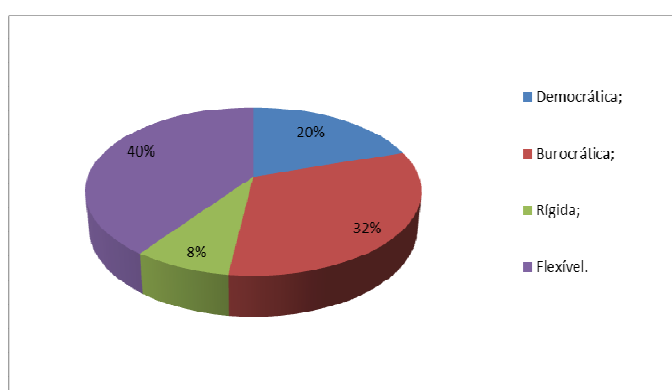
Tem-se aqui um número de entrevistados que consideram as técnicas da resiliência úteis e um número próximo deste percentual estão os entrevistados que consideram interessantes que existam tais técnicas. Tudo conforme o roteiro básico demonstrado por Carmello (2008) para a aplicação da resiliência no campo da Administração.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 11** – Embora o conceito de resiliência esteja muito ligado à física e psicologia, atualmente vem sendo utilizada no campo organizacional. Para muitos estudiosos as organizações resilientes têm as características abaixo, qual delas representa melhor a organização na qual atua?

Pode-se verificar que a maioria dos entrevistados atua em organizações flexíveis e não tão distante deste número encontram-se os entrevistados que atuam em organizações burocráticas. Para Tavares (2002), as organizações resilientes desenvolvem capacidades que as tornem mais flexíveis e rápidas nas respostas, ao que se tornam também mais seguras e com melhor qualidade ao contrário das organizações burocráticas.



**Fonte:** Elaboração própria com base na coleta de dados.

**Gráfico 12** – Se ainda não há um trabalho de resiliência em seu ambiente de atuação gostaria de participar da criação desse processo?

Verifica-se que há um nível de interesse grande por resiliência no trabalho, porém, a quantidade dos que não assumiriam tal processo também é representativo. Esse fato pode-se atribuir ao número de pessoas que tem pouco conhecimento sobre o tema, conforme gráfico 12.

Após análise dos dados coletados, pode-se concluir que o número de estudantes de Secretariado Executivo que conhecem e exercitam a resiliência é representativo, porém, está distante do ideal, pois a sociedade moderna e as organizações atuais necessitam de profissionais que estejam aptos a promover a mudança e não apenas profissionais que tomem atitudes quando as adversidades já despontaram.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resiliência é um campo de investigação ainda pouco explorado, com escassez de referências no campo da Administração. Porém, ao final deste trabalho, pode-se verificar que a pesquisa bibliográfica apresentou a definição de resiliência em vários âmbitos, da física, da psicologia, da medicina e na administração e mostrou as atitudes que indivíduos resilientes devem ter em relação às mudanças, conflitos e situações estressoras, demonstrou os princípios mais utilizados para desenvolver comportamentos resilientes. Por fim, os autores mostraram quais os benefícios de se tornar resiliente e em justaposição a isto, alcançar o sucesso profissional e organizacional.

O profissional de Secretariado Executivo poderá ser o coadjuvante principal para conduzir o processo de mudança nas organizações com qualidade, eficácia e obedecendo aos prazos estipulados previamente, pois, frequentemente está em contato com as necessidades primordiais das organizações, podendo ser facilitador das mudanças, detectando os sinais de oportunidades para planejar as ações, antecipando os acontecimentos e com isso conseguirá cumprir a missão da organização e alcançar os objetivos.

Através do levantamento de dados realizado com pesquisa de campo, pode-se concluir que os estudantes do curso de Secretariado Executivo da UEL ainda não tiveram um contato mais profundo com tema proposto, mas pode afirmar-se que uma quantidade representativa já apresenta atitudes resilientes e que um pouco mais de conhecimento sobre o tema pode auxiliar os profissionais e estudantes do curso de Secretariado Executivo a construir um *portfolio* de resiliência, auxiliando as organizações a maximizar seu desempenho e alcançar os resultados propostos, diminuindo os danos e riscos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CIRIBELLI, Maria Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 7ª ed. rev. e atual.
- CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.
- MATTAR, João. **Metodologia Científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- PIOVAN, R. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho**. São Paulo: Reino Editorial, 2010.
- TAVARES, J. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2002.