



Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher  
(Organizadores)

# Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo

Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher  
(Organizadores)

# Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Rafael Sandrini Filho  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
M297	Mapeamento de competências [recurso eletrônico] : experiências e práticas em secretariado executivo / Organizadores Keyla Christina Almeida Portela, Alexandre José Schumacher. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-610-2 DOI 10.22533/at.ed.102190609  1. Administração de pessoal. 2. Secretariado. I. Portela, Keyla Christina Almeida. II. Schumacher, Alexandre José. CDD 658.3
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

O e-book “**Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo**” traz uma coletânea de capítulos que ao longo das páginas vão se conectando, perfilando com a inteligência, competência e vivência de cada colaborador para externar seu apoio e colaboração a um dos segmentos profissionais de maior representatividade e importância nas organizações: O Secretariado Executivo.

O Capítulo 1 trata-se da experiência interdisciplinar do Secretariado Executivo na Extensão Universitária - o exemplo da OfRedTEc da Unicentro. O que chama atenção neste capítulo é que a pesquisa dos autores nos remete a fazer reflexões sobre experiências e vivências de um grupo de acadêmicos e docentes participantes de um projeto de extensão universitária, voltado à redação oficial e comunicação organizacional da comunidade acadêmica. Tais reflexões reconhece que as iniciativas extensionistas podem ser momentos que geram grandes oportunidades de aplicação teórico-prática dos conhecimentos adquiridas na academia e reforça a percepção que temos da importância da comunicação organizacional escrita e suas aplicações.

O Capítulo 2 foi resultado de um trabalho de pesquisa que teve como objetivo observar como a competência comportamental, por meio da relação interpessoal como fator diferencial para o profissional de secretariado. Pode-se compreender com este estudo que a ]competência comportamental por intermédio das relações interpessoais é fundamental para o profissional de secretariado, sendo considerada uma das qualidades principais desejáveis para a atuação desse profissional, tendo em vista que as atividades cotidianas requerem boas relações na organização para uma convivência harmoniosa e prazerosa.

Prosseguindo pode-se verificar que no Capítulo 3, os autores analisam as áreas escolhidas pelos acadêmicos nos relatórios de estágios supervisionados do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT e buscaram identificar se estes teriam semelhanças ou mudanças nas áreas ao longo do tempo devido às demandas do mercado de trabalho. Após uma boa leitura do capítulo obteve-se reflexões significativas diante dos resultados, pois segundo o estudo os trabalhos não têm atendido ao perfil do secretariado executivo.

No Capítulo 4 foi apresentado que a competência profissional está associada aos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo e à capacidade da pessoa de ir além das expectativas, ter iniciativa, se adequar a novas situações no ambiente de trabalho e ser reconhecido por suas atitudes. No estudo observou-se que as Instituições de Ensino Superior exercem contribuição significativa para o desenvolvimento e planejamento da carreira profissional. De acordo com o estudo foram apresentadas disciplinas que mais contribuem para inserção do Profissional de Secretariado Executivo no Mercado de trabalho, conforme pesquisa dos autores, amostra e realidade do público estudado



e mercado de abrangência da IES.

Já no Capítulo 5, a pesquisa dos autores foi motivada pela relação entre estudo e trabalho, pois esta é uma realidade comum aos estudantes do curso, concernente à conciliação da vida acadêmica com a vida profissional. O estudo teve como objetivo descobrir como o trabalho exercido durante a vida acadêmica pode influenciar os discentes de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. A problemática adentra na rotina da conciliação das áreas acadêmica e profissional, trazendo para as universidades um papel fundamental quanto às oportunidades ofertadas e os desafios encontrados pelos discentes.

Capítulo 6, os autores desenvolvem uma observação através do estudo de caso junto à um órgão Público. Jeitinho brasileiro

O Capítulo 7, os autores tiveram como objetivo mapear estágios obrigatórios e não obrigatórios realizados pelos alunos do curso de graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS) no qual apresentaram em linha temporal. O estudo oferece subsídios ao desenvolvimento de estudos mais amplos e em perspectiva comparada, de caráter regional ou nacional, sobre estágios de secretariado executivo realizados.

Os autores do Capítulo 8 foram muito felizes com a escolha do tema de seu estudo, pois a gestão de projetos vem sendo umas das abordagens atuais de maior relevância para o processo de manutenção e desenvolvimento das organizações. E, neste trabalho os autores propuseram verificar a importância da contribuição que um Secretário Executivo para o processo de gerenciamento de projetos no Departamento de Pós-graduação do IFMT – Campus Cuiabá. Compreende-se que coordenar projetos é empregar conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas ao funcionamento do projeto a fim de atender aos requisitos. Foi apontado as habilidades que um profissional de secretariado executivo pode exercer para a melhoria de um processo de gerenciamento de projetos e a importância dos conhecimentos do profissional de Secretariado Executivo nas atividades de gestão de projetos dentro do Departamento de Pós-graduação do IFMT, Campus Cuiabá.

No Capítulo 9, os autores tiveram como objetivo identificar como a resiliência impacta no desempenho profissional nas organizações. Seu marco teórico teve como principais referências o estudo das emoções, da resiliência, e do perfil profissional requerido no ambiente organizacional. Foi possível constatar que a resiliência está presente nas organizações que desejam se recuperar de crises e situações de ruptura com estabilidade e evolução crescentes, além de ser uma competência para gestores e suas equipes que estão em busca de resultados positivos em meio a adversidades. Os autores concluem que a resiliência é relevante nas organizações: ante às mudanças, as organizações e profissionais se adequam para evitar desequilíbrios e para que possam obter respostas positivas em meio a crises e reveses, o que refletirá em saúde pessoal e organizacional.

Dando prosseguimento o Capítulo 10 teve como objetivo analisar a relação entre

a formação de secretariado executivo e os profissionais que exercem a profissão no Brasil, a fim de verificar se a lei de regulamentação da profissão está sendo cumprida e quais as nomenclaturas mais usuais para registrar esse profissional. Os autores apresentam resultados identificados com profissionais da área de diversas cidades do país sobre a formação, a atuação como secretário(a) executivo(a) e a nomenclatura registrada em carteira de trabalho, de forma que seja possível avaliar se os empregadores estão respeitando a legislação. Constatou-se por meio do estudo que há muitas nomenclaturas diferentes sendo utilizadas no mercado para registrar um profissional de secretariado executivo e há uma parcela de profissionais que exerce a profissão sem estar habilitado.

Para finalizar, o Capítulo 11 apresenta um estudo que visa avaliar a atuação do secretariado em diferentes frentes de trabalho. Neste estudo foi em uma instituição religiosa no qual o secretário assume atividades de assessoria e de gestão. O objetivo deste estudo foi descrever a profissão dos secretários paroquiais, exercida na Igreja Católica, por meio da apresentação do seu perfil e atuação. E, que ao abordar o exercício profissional da área, encontra-se o profissional de secretariado executivo, profissão estruturada por regulamento, código de ética e formação específica. Os autores realizam uma correlação entre o secretariado paroquial e o secretariado executivo de modo a identificar as semelhanças de suas atividades. Os resultados do estudo apontaram algumas dificuldades na realização das atividades administrativas e ausência de funcionários preparados para atuar no cargo e desenvolver as funções, segundo os autores foi reflexo da contratação de pessoas de outras áreas de formação.

Com estas apresentações percebe-se como os autores trabalharam de forma prática e inteligente para assegurar a qualidade dos conteúdos dos capítulos para ser recomendada em todos os cursos de Secretariado Executivo. Que todos tenham uma boa leitura e que os conteúdos possam trazer discernimento para futuros estudos.

Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A EXPERIÊNCIA INTERDISCIPLINAR DO SECRETARIADO EXECUTIVO NA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: O EXEMPLO DA OFREDTEC DA UNICENTRO	
Daniela do Amaral Oliveira Gardin Caroline Monteiro Luciane Fontana Matoso Silva Ana Paula Godofredo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906091</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL: A RELAÇÃO INTERPESSOAL COMO FATOR DIFERENCIAL PARA A PRÁTICA DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO	
Sueli Maria da Silva Pereira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906092</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>26</b>
ESTÁGIO SUPERVISIONADO: AS ÁREAS PESQUISADAS PELOS ALUNOS DO CURSO DE BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO – IFMT.	
Keyla Christina Almeida Portela Alexandre José Schumacher Tatiane de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906093</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>41</b>
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO COMO FATOR DE EMPREGABILIDADE: UMA ANÁLISE CURRICULAR EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO	
Daniela Carolina Arenhardt Larisse Daniela Hoffmann Ivanete Daga Cielo Fernanda Cristina Sanches-Canevesi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906094</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>49</b>
IMPACTOS CAUSADOS PELO TRABALHO NA VIDA ACADÊMICA DO DISCENTE DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ	
Alan da Costa Moura Romana Fátima Rodrigues de Sousa Yana Nascimento de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906095</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>62</b>
“JEITINHO BRASILEIRO” NA ASSESSORIA E OS IMPACTOS DA GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR	
Edmeia Coutinho Sueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1021906096</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>74</b>
MAPEAMENTO DE ESTÁGIOS REALIZADOS NO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE: UM ESTUDO-DESCRIPTIVO	
Silvia Regina Paverchi	



Esau Alisson Souza Schramm  
Daniela Rodrigues dos Santos Rocha  
Gabriela Sousa Barros  
Angelo Santos

**DOI 10.22533/at.ed.1021906097**

**CAPÍTULO 8 ..... 86**

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA GESTÃO DE PROJETOS NO DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO (IFMT)

Keyla Christina Almeida Portela  
Alexandre José Schumacher  
Marcia Dayana Fernandes  
Tatiane de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.1021906098**

**CAPÍTULO 9 ..... 99**

RESILIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE PERSPECTIVAS

Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara  
Tiego Bento Costa de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.1021906099**

**CAPÍTULO 10 ..... 125**

SECRETARIADO EXECUTIVO NO BRASIL E O EXERCÍCIO ILEGAL DA PROFISSÃO

Zahara Puga Araujo

**DOI 10.22533/at.ed.10219060910**

**CAPÍTULO 11 ..... 137**

SECRETARIADO PAROQUIAL x SECRETARIADO EXECUTIVO: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Marcia Dayana Fernandes  
Geisy Mara Campos Arruda  
Cláudia Marcele de Campos  
Dejenana Keila Oliveira Campos  
Pamella Alves Zounar

**DOI 10.22533/at.ed.10219060911**

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 150**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 151**

## RESILIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE PERSPECTIVAS

**Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara**

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Fortaleza – Ceará

**Tiego Bento Costa de Oliveira**

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Fortaleza – Ceará

**RESUMO:** Este trabalho objetiva identificar como a resiliência impacta no desempenho profissional nas organizações. Seu marco teórico teve como principais referências o estudo das emoções, da resiliência, e do perfil profissional requerido no ambiente organizacional. Foi desenvolvida pesquisa qualitativa e descritiva, e realizada análise bibliográfica com quatro artigos que tratam sobre resiliência organizacional, disponibilizados na biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas, a partir dos quais foram traçadas semelhanças e diferenças entre estes artigos e o conteúdo da literatura revisada. Constatou-se que a resiliência está presente nas organizações que desejam se recuperar de crises e situações de ruptura com estabilidade e evolução crescentes, além de ser uma competência para gestores e suas equipes que estão em busca de resultados positivos em meio a adversidades. Concluiu-se que a resiliência é relevante nas organizações: ante às mudanças, as organizações e profissionais se adequam

para evitar desequilíbrios e para que possam obter respostas positivas em meio a crises e reveses, o que refletirá em saúde pessoal e organizacional. As habilidades emocionais que são hoje exigidas do Secretário Executivo, evidenciam o destaque desta profissão dentre as outras, para a internalização dos conceitos e atitudes propostas pelos estudos da resiliência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resiliência. Ambiente Organizacional. Perfil Profissional. Secretariado Executivo.

### RESILIENCE IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: AN EVALUATION OF PERSPECTIVES

**ABSTRACT:** This paper aims to identify how resilience impacts professional performance in organizations. The theoretical basis of this study had as main references the themes related to the study of emotions, as well as the resilience, besides the professional profile required in the organizational environment. It was developed a qualitative and descriptive research, and a bibliographic analysis was carried out with four articles that deal with organizational resilience, made available in the virtual library of the Fundação Getúlio Vargas (FGV), published in the triennium 2015-2017, from which similarities and differences were drawn between these

articles and with the content brought by the revised literature. Through the data analysis, it was found that resilience is present in organizations that wish to recover from crises and situations of rupture with stability and increasing evolution, besides being a competence for managers and their teams that are in search of positive results in through adversity. It was concluded that resilience is important in organizations, as the internal and external environments change, organizations and professionals are able to avoid imbalances and obtain positive responses in the midst of crises and setbacks, which will reflect in personal health and organizational.

**KEYWORDS:** Resilience. Organizational environment. Professional Profile. Executive Secretariat.

## 1 | INTRODUÇÃO

Hoje são vivenciadas pelas organizações mudanças repentinas e intensas, que acarretam adaptações muitas vezes complexas demais para serem absorvidas e superadas por todos os indivíduos que nela estão presentes. Os colaboradores passam da função de executores de tarefas para incentivadores e desenvolvedores de pessoas, além de terem também, e não só a organização, a responsabilidade de estimular equipes e trazer resultados satisfatórios.

Mais do que dominar conhecimentos técnicos, observa-se a condição estratégica de também considerar as competências de ordem comportamental. A perspectiva atual pede que o indivíduo saiba lidar com crises e suporte adversidades, e estas competências ganham espaço no mercado de trabalho frente às novidades que surgem.

É requerida habilidade para suportar momentos de tensão, e a partir de então emerge a ideia de resiliência, tema que vem ganhando espaço no ambiente profissional. Jubram (2017, p. 194) conceitua resiliência como “a competência para superar adversidades e reverter situações de crise, mantendo preservadas a clareza mental e a integridade moral”. Considerando o ambiente organizacional, a resiliência tem importância, pois a mesma trata de capacidades que são desenvolvidas em uma empresa, por seus líderes e liderados.

Este é um cenário característico da atuação do Secretário Executivo, que trabalha preponderantemente em relacionamento com pessoas e áreas institucionais, primando pela assertividade, agilidade, desenvoltura e dinamismo. As habilidades emocionais que são hoje exigidas deste profissional, como manter a motivação, não agir por impulso e ser consciente de seus atos com o próximo (NEIVA E DELIA, 2013), demonstram a necessidade do conhecimento por parte destes profissionais acerca dos conceitos e atitudes propostas pelos estudos da resiliência.

Com base no exposto, tem-se o seguinte questionamento: a postura resiliente no trabalho está relacionada a um bom desempenho profissional? Para tanto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar como a resiliência impacta no

desempenho profissional nas organizações. Para auxiliar na construção deste estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar conceitos de resiliência nas organizações; b) relacionar as características de resiliência no ambiente profissional e c) traçar semelhanças e diferenças entre os conceitos identificados e as características de resiliência no ambiente organizacional.

O referencial teórico traz, primeiramente, autores que abordam conceitos sobre inteligência emocional, como Robbins (2005) e Goleman (2011, 2013). O termo resiliência é explanado com destaque para as afirmações de Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), Piovan (2012), Ragazzi e Mascarenhas (2013), Jubram (2017), dentre outros. O estudo sobre o perfil profissional requerido pelas organizações fundamentou-se com o exposto por Chiavenato (2011), Nogueira e Hallal (2013), Ferreira (2016) e dentre outros.

Em relação a metodologia, o planejamento da pesquisa no tocante a coleta e análise dos dados é bibliográfico, tomando como base que, embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (GIL, 2002, p. 50). A base teórica é composta pelos quatro artigos disponíveis no ambiente da biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que tratam de resiliência e ambiente organizacional, publicados no período compreendido entre os anos de 2015 a 2017. A amostra foi escolhida por acessibilidade e a forma de abordagem da pesquisa é qualitativa.

As seções deste artigo estão definidas em sete: a primeira trata da introdução desde estudo; a segunda, terceira e quarta seções trazem o referencial teórico a respeito da inteligência emocional, resiliência e perfil profissional exigido pelo mercado, respectivamente; a quinta refere-se a metodologia da pesquisa; a sexta apresenta os resultados e análise da pesquisa. Por fim, a sétima seção é composta pelas considerações finais.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Diante de tantas mudanças organizacionais que acontecem corriqueiramente dentro dos ambientes de trabalho, é evidente a importância de os profissionais se aperfeiçoarem cada vez mais, e isso vai além dos conhecimentos técnicos e habilidades obtidas nos meios acadêmicos. É destacada a relevância em se ter um perfil diferenciado, que possa lidar com diversas situações – dentre elas, as que tratam do nível psicológico, que envolvem reações intimamente relacionadas às emoções e sentimentos. Portanto, a envergadura emocional que os profissionais necessitam vai além do que a maioria das pessoas domina.

## 2.1 A Inteligência Emocional

Ao abordar a inteligência emocional, é necessário conceituar a ideia de emoção, visto que o estudo das emoções do indivíduo está intimamente ligado à concepção e domínio da inteligência emocional.

Goleman (2011, p. 48) disserta que “a raiz da palavra emoção é do latim *movere* – ‘mover’ – acrescida do prefixo ‘e-’, que denota ‘afastar-se’, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir de imediato”. Ou seja, é algo pelo qual não se passa despercebido e sem um mínimo de reação.

De acordo com Robbins (2005, p. 88), “emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou alguma coisa. É uma reação específica a um objeto, não um traço. Você mostra suas emoções quando está ‘feliz com alguma coisa, bravo com alguém ou com medo de algo’”. A ideia destaca que a emoção é atrelada a algo que acontece no meio, e não algo que a pessoa já carrega e é despertado quando surge um momento específico.

As emoções são formas de energia, reações que podem provocar diferentes tipos de respostas. Por isso, toda e qualquer emoção pode ser útil, desde que usada em um momento adequado (LEITE, 2017, p. 72).

O controle das emoções pode ser compreendido nas palavras de Weisinger (2001, p. 45): “Controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufocá-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício”. Ainda sobre controle das emoções, Leite (2017, p. 73) corrobora semelhante ideia, ao citar que “Recomenda-se que uma pessoa controle sua emoção, e não que seja controlada por ela. Entenda que controlar não significa reprimir nem suprimir. Controlar é saber medir a intensidade de expressão de uma emoção [...]”.

O conhecimento das próprias emoções tem importância no desenvolvimento pessoal, pois segundo Goleman (2011, p. 65), é evidenciado que as pessoas que possuem competências emocionais, sabendo lidar com seus sentimentos e os dos outros, tem destaques vantajosos em vários aspectos da vida, seja no lado pessoal como no ambiente organizacional. A partir daí é possível agir de forma conveniente em cada situação, além de se ter um panorama do que pode ser feito para compreender e auxiliar outras pessoas que não os dominam.

No momento em que se lida com as emoções de forma proveitosa, a inteligência emocional ganha visibilidade, pois, segundo Weisinger (2001, p. 23), inteligência emocional conceitua-se como “fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a obter melhores resultados”.

Esta contribuição das emoções no comportamento, juntamente com a racionalidade, acaba gerando duas vertentes distintas, que Goleman (2011, p. 59) explana quando afirma que, de certa forma, “temos dois cérebros, [...] — e dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. Nosso desempenho na vida é



determinado pelas duas — não é apenas o QI [Quociente Intelectual], mas a inteligência emocional também conta”.

Goleman (2011, pag. 72) ressalta uma das principais ideias que foram difundidas com base no Quociente Intelectual (QI), principal argumento para apurar um determinado grau de inteligência. Ele ressalta que o QI não é a regra para fator de sucesso, e sim a exceção, pois corresponde somente a 20% das variáveis influenciadoras do sucesso. É realizado, inclusive, um alerta por Goleman (2011, pag. 16) em relação a estes 80% restantes relacionados a outras variáveis, que, por não terem sido definidas qual ou quais variáveis se consistiam, disseminou-se a ideia que seria toda atribuída ao Quociente Emocional (QE), contudo, são vários outros fatores que determinam estas estimativas, dentre eles as condições financeiras, nível educacional da família, personalidade, e até sorte.

A inteligência emocional apresenta uma estrutura composta por cinco dimensões, conforme explanado por Goleman (2011, p. 72-73) e corroborado por Robbins (2005, p. 94), sendo: a autoconsciência das emoções, o autogerenciamento das emoções, a automotivação, o reconhecimento das emoções nas outras pessoas e a habilidade social para lidar com as emoções das outras pessoas.

Goleman ressalta que estas características podem ser aperfeiçoadas, deixando a ideia de que qualquer pessoa possa aprender a dominar suas emoções. “As nossas falhas em aptidões emocionais podem ser remediadas: em grande parte, cada um desses campos representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado” (GOLEMAN, 2011, p. 73).

Robbins, juntamente com Judge e Sobral (2010, p. 105), trazem novamente o conceito de inteligência emocional, desta vez subdividido em três segmentos, como sendo o primeiro onde a pessoa é autoconsciente de suas emoções, o segundo sendo a capacidade de detectar as emoções em outras pessoas e o terceiro a administração destas emoções, tanto em si mesmo como nos outros.

Conforme os autores, torna-se, compreensível que a estrutura primordial da inteligência emocional consiste na forma em que as emoções que um indivíduo sente podem ser identificadas e trabalhadas, e inclusive, as das pessoas que o cercam. Percebe-se que o meio em que se vive interfere nas emoções, e o círculo de convivência das pessoas influencia diretamente nisso.

Goleman (2011, p. 63) explica um conceito a respeito dos resultados do desenvolvimento da inteligência emocional, onde ele versa que tais resultados se caracterizam por trazer motivações para si próprio, insistência em objetivos, paciência em perseverar em busca de desejos e não ter interferências no raciocínio por conta da ansiedade, tendo autoconfiança no que se busca.

É perceptível o quanto a inteligência emocional está ligada a tomada de atitudes e como ela reflete nas relações pessoais. Nesse contexto, o próximo tópico abordará as características da inteligência emocional no ambiente profissional.

### *2.1.1 A influência da inteligência emocional no trabalho*

O ambiente organizacional requer do profissional o domínio de uma série de aptidões, a fim de que suas atividades sejam executadas com qualidade e tragam os resultados esperados. Dentre estas aptidões, a inteligência emocional se faz presente pois o seu domínio traz vantagens no relacionamento com os demais, principalmente no tocante às emoções.

Weisinger ressalta que “as emoções desempenham um papel importante no seu local de trabalho. Da raiva a euforia, da frustração ao contentamento, todos os dias no escritório você se defronta com emoções – suas e alheias. O truque é usar suas emoções de maneira inteligente” (WEISINGER, 2001, p. 23).

Robbins (2005, p. 89-90) disserta que as emoções no ambiente profissional podem ser desmembradas em dois, sendo de um lado as emoções sentidas, e do outro as emoções demonstradas. Ele complementa a ideia dizendo que as emoções sentidas são naturais do ser humano, ao passo que as emoções demonstradas giram em imposições que a organização coloca e mascaram o que realmente se sente.

As organizações podem, portanto, ser consideradas delimitadoras de condutas, influenciando comportamentos que nem sempre serão fieis àquilo que de fato acontece. Porém, o bom trabalho em relação ao aperfeiçoamento das emoções faz a diferença no ambiente profissional. “Uma organização de trabalho é uma entidade holística, um sistema integrado que se baseia na interação dos indivíduos que dele fazem parte: o desempenho de cada um afeta toda a empresa” (WEISINGER, 2001, p. 185).

É compreensível, portanto, que o local de trabalho se torna mais coeso e eficaz quando todos ajudam a todos. Tal ideia é aprofundada por Weisinger (2001, pag. 185), quando ressalta que é importante “no contexto da inteligência emocional [...], ajudar os outros a controlar suas emoções, comunicar-se eficazmente, solucionar seus problemas, resolver seus conflitos e permanecer motivados”.

Ferreira (2016, p. 5) corrobora esta afirmação, deixando evidente que a ajuda oferecida aos outros faz com que todos tenham os objetivos alcançados, onde, trabalhando em prol do bem comum, as metas e resultados são atingidas juntos.

Há, então, a ideia clara de que as metas propostas pela organização são, de fato, alcançadas pelo esforço conjunto, levando em consideração também o auxílio emocional fundamental aplicado entre todos. Porém, antes de trabalhar em conjunto, o profissional tem a necessidade de saber lidar individualmente, pois, segundo Goleman (2011, p. 66), “os que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento. ”

Weisinger (2001, p. 15), exemplifica como a inteligência emocional está presente no ambiente profissional, quando explana que o número de casos onde a inteligência emocional tem aplicabilidade em um sem número de situações, como tratar com um cliente ríspido, reportar-se ao seu superior, ter entusiasmo nas tarefas, e outros

desafios pertinentes.

Estes exemplos do cotidiano onde a inteligência emocional está presente explicitam como a interpretação correta das emoções e as atitudes a serem tomadas em seguida causam impactos positivos no desempenho profissional, em vários aspectos. Porém, este conceito de inteligência emocional discutido de forma ampla por Goleman ganhou novas ramificações. Não apenas o ambiente profissional mas a vida comum, de um modo geral, tem novas competências a serem analisadas e trabalhadas, como a resiliência.

## 2.2 Resiliência

É sabido que as mudanças que vem acontecendo no modo de vida das pessoas, aliadas a desafios e cobranças que são enfrentados diariamente, trazem novos conceitos de relações sociais, que requerem novas formas de lidar com problemas e conquistar objetivos. A resiliência, aliada ao desenvolvimento da inteligência emocional, se encontra nesses novos conceitos, ganhando visibilidade e importância, na vida pessoal e no mundo do trabalho, por exemplo.

Ragazzi e Mascarenhas (2013, p. 2) citam que “a palavra resiliência é originária do latim *resilire* (saltar para trás) e significa o movimento feito pelo indivíduo de retorno ao estado natural”. Em outra definição do termo resiliência, mas voltada para uma interpretação subjetiva, de acordo com Leite (2017, págs. 91-92), este termo “é visto como ‘a capacidade de se recuperar de situações adversas, adaptar-se bem às mudanças e seguir em frente mesmo quando somos confrontados com alguma dificuldade’”.

O conceito que versa sobre um material que volta a suas propriedades originais depois de aplicada uma pressão específica surgiu da área das ciências exatas e, conforme trata Jubram (2017, p. 169), “o termo exige adaptações, visto que partiu da física e da engenharia, para depois migrar para a psicologia e áreas afins do conhecimento, tais como a psiquiatria, a sociologia, a pedagogia, e, no momento presente, resiliência é a competência desejada pelas empresas.”

Os estudos a respeito da resiliência tiveram aplicações diversificadas até chegarem nos conceitos propostos atualmente. “A ideia de resiliência como traço de personalidade ganhou uma outra abordagem quando se analisaram o comportamento de crianças que foram submetidas a algum tipo de adversidades e mesmo assim, elas progrediram em seu desenvolvimento” (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008, p. 102).

Estes estudos foram ganhando maior abrangência, e novos conceitos foram encontrados dentro desta linha de pesquisa. Ragazzi e Mascarenhas (2013, p. 3) ressaltam este objeto de estudo que foi abordado a fim de decifrar as nuances da resiliência: “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 e conseguiram se tornar adultos saudáveis psicologicamente.” Tais autores ainda

ressaltam que a aplicação da resiliência pode se considerar importante em momentos de mudanças, visto que o estresse da pessoa é testado.

Conforme Ribeiro et al (2011, p. 624), passou-se a “considerar o desenvolvimento da resiliência nos indivíduos – o que não era possível ao ser concebida como um traço de personalidade”. Piovan (2012, p. 12) corrobora este conceito, trazendo a ideia de que “a resiliência não é algo com que se nasce, como um dom, mas uma habilidade que pode ser desenvolvida”.

É possível compreender a resiliência, portanto, como uma habilidade que pode ser desenvolvida e que “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” (RAGAZZI; MASCARENHAS, 2013, p. 2).

As ideias apontadas mostram a importância que se tem hoje em conhecer os conceitos de resiliência aplicados no desenvolvimento pessoal. Contudo, Job (2003, p. 35), já afirmava que como a resiliência tem a característica de ser aprendida e lapidada durante a vida, a avaliação da mesma ganha importância para que estruturas sejam criadas para estimar o posicionamento de uma pessoa em momentos de transformação na vida.

Este pensamento demonstra como que as mudanças a que o indivíduo é submetido na vida precisam ser encaradas, sendo de importância significativa no desenvolvimento pessoal. Tais conceitos podem ser amplamente utilizados também no meio organizacional, onde as tratativas com as emoções de forma eficiente trazem benefícios significativos para ambas as partes – empregados e empregadores.

### *2.2.1 Resiliência como competência no ambiente profissional*

No âmbito organizacional, os desafios diariamente impostos pelo mercado são causadores de mudanças permanentes aos profissionais que nele estão inseridos. “Ao mesmo tempo em que novas dimensões de complexidade e turbulência têm sido introduzidas, inúmeras mudanças têm desafiado àqueles que trabalham nas organizações a adaptar-se de forma contínua a situações adversas, envolvendo riscos à sua saúde mental” (BARLACH, LIMONGI-FRANÇA E MALVEZZI, 2008, p. 104).

As autoras ainda complementam a ideia, trazendo a importância de se estudar os fatores que destacam a resiliência no ambiente profissional, onde ressaltam que “o estudo da resiliência assume relevância, seja do ponto de vista da prevenção da saúde mental, seja do ponto de vista de possibilidades de intervenção de psicólogos e de outros cientistas sociais, de forma a minimizar os riscos ou desenvolver fatores de proteção” (2008, p. 104).

O destaque de um profissional no ambiente organizacional ao ser resiliente, acaba se tornando um diferencial, o que é abordado por Brasil, Camargo e Rafachinho (2013, p. 2), que frisam que a resiliência pode fazer a diferença no perfil de um

profissional, impulsionando inclusive a empresa, que busca sucesso no meio de diversas mudanças e amoldamentos.

Entende-se que a resiliência seria um realce dentre a relação de competências que um profissional possui, tornando-o mais preparado que seus concorrentes no mercado de trabalho. A influência da resiliência repercute diretamente no desempenho, e é requerida nos mais diferentes níveis hierárquicos. De acordo com Leite (2017, págs. 93-94), tem-se a importância da resiliência no cargo de gestão: “A resiliência é uma competência fundamental a ser desenvolvida no gestor moderno – sim, ela pode e deve ser desenvolvida. E isso deve ser feito também com o intuito de se conduzir a própria equipe para esse mesmo nível de ação.”

Jubram (2017, p. 177) disserta que “a resiliência no trabalho diz respeito, sobretudo, aos mecanismos de superação adotados pelo sujeito, nos momentos de crise.” A dificuldade em que o profissional se depara, portanto, se torna uma oportunidade para métodos de resolução de problemas serem aplicados.

A adaptação ao mercado se destaca no desenvolvimento profissional no tocante a resiliência. “Em ambientes organizacionais é muito perceptível a necessidade da resiliência, visto as necessidades de resultados e constantes adaptações para atender o mercado que vive em constantes mudanças e a cada dia exige mais dos profissionais ao gerirem organizações” (BRASIL; CAMARGO; RAFACHINHO, 2013, p. 5).

Nogueira e Hallal (2013, p. 2) ressaltam que as empresas, ainda que não dominem as propriedades obtidas com o trabalho resiliente, precisam se moldar a tais propriedades para superar com qualidade situações adversas.

Tem-se, pois, o conceito de que, no mercado de trabalho, é importante que haja um desenvolvimento da resiliência para que sejam executadas com maior qualidade e comprometimento as atividades desempenhadas pelo profissional que as executa, sabendo lidar com pressões e adaptações sem que haja a perda das propriedades emocionais.

Jubram (2017, p. 171) explana uma das definições de resiliência como “a notável capacidade de se refazer do sofrimento, e não da ‘impossível’ capacidade de não sofrer, quando o ambiente nos apresenta as mais terríveis condições”, deixando evidente que o ambiente é influenciador negativo para a resiliência.

Estas condições são delimitadoras para que se tenha um desempenho eficiente, ou pelo menos, satisfatório, na organização. Nesse viés, é importante considerar o pensamento de Cortella (2016, p. 84), onde alerta que “é preciso ter consciência de que no desenrolar da vida profissional, para fazer o que se gosta, é necessário passar por etapas não necessariamente agradáveis no dia a dia. O caminho não é marcado apenas por coisas prazerosas”.

Ribeiro et al (2011, p. 627) disserta a respeito da cobrança que existe dentro da organização para que o profissional corresponda as expectativas, porém, que acabam acarretando-lhe problemas graves, que o fazem sentir-se sempre ameaçado



e concluindo que quaisquer erros irão culminar em sua demissão.

No tocante a saúde do indivíduo no ambiente profissional, Ribeiro et al (2011, p. 630) defende que é importante haver um estímulo para a execução do trabalho de forma saudável, quando diz que “um elemento importante para o adoecimento seria a ausência de um objetivo a ser buscado, e – transportando-se essa reflexão para o ambiente de trabalho –, a ausência de um significado e sentido para as atividades laborais desempenhadas”.

Nesta linha, Jubram (2017, p. 188) traça um paralelo entre a resiliência e a síndrome de Burnout, que pode ser considerada como uma “síndrome do trabalho, que se origina da discrepância na percepção entre esforço e resultado. Tal percepção é influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais”. Trata-se de um sentimento de impotência e desmotivação por uma série de motivos, que acomete o profissional e que causa impactos negativos severos na organização.

A autora também deixa uma observação onde é possível “associar Burnout à discrepância em que o trabalhador dá de si mesmo (o quanto investe no trabalho) e aquilo que ele recebe de volta: reconhecimento de seus superiores, dos colegas, bons resultados, etc.” JUBRAM (2017, p. 188). Portanto, o retorno que o indivíduo recebe do ambiente interfere no seu posicionamento perante o próprio ambiente, estando o conceito de Burnout contrário ao da resiliência.

É ressaltado por Jubram (2017, p. 188) uma forma de impedir que esta síndrome acometa os profissionais nas organizações, quando a mesma cita a ideia de soma de esforços com a intenção de melhorar as tratativas entre colaborador e empresa. A mesma ainda complementa ao afirmar que uma dedicação sem limites deve ser avaliada dentro da organização, pois a forma de se obter a melhor performance dos profissionais precisa ser vivida com equilíbrio entre a saúde mental e emocional.

Portanto, o equilíbrio que precisa ser permanente no ambiente profissional é algo válido, que traz benefícios de curto e longo prazo, onde todos saem vitoriosos. A resiliência é um ideal de realização dentro das organizações, onde se observa que seu domínio e aperfeiçoamento trazem compreensão e discernimento no pensar e no agir diários.

### **2.3 O Perfil Profissional Solicitado Pelas Organizações**

Em meio a um ambiente corporativo competitivo e exigente, o indivíduo que hoje inicia no mercado de trabalho terá pela frente condições desafiadoras. Novas competências vêm sendo requisitadas, e é necessário que se tenha domínio ou, pelo menos, conhecimento destas competências para conquistar espaço e crescer profissionalmente.

Conforme Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 103), as condições impostas pelo mercado pedem versatilidade de um profissional: “Busca-se a flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, como meio de ajustamento a novas contingências e condições econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas.”

Tal versatilidade é aliada ao conhecimento que se agrega no decorrer da trajetória profissional e que distingue os indivíduos, se sobrepondo a outros ganhos, conforme Chiavenato (2010, p. 38): “O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Mais importante do que o dinheiro é o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável”.

O trabalho realizado em equipe é uma tendência crescente no mercado, visto que pessoas são a estrutura base para fazer as engrenagens de uma organização girarem e trazer resultados satisfatórios. Robbins (2005, p. 6) conclui que várias vertentes chegam a um mesmo ponto quando explica que “existe um pano de fundo comum às diversas abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração: todas elas reconhecem a suprema importância da gestão de pessoas”. Chiavenato (2011, p. 12) versa sobre este conceito quando afirma que “devido a suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, as pessoas têm necessidade de cooperar com outras pessoas para, em conjunto, alcançarem objetivos que isoladamente jamais poderiam alcançar”.

Goleman (2013, p. 213) ressalta que a importância de influência de um líder no ambiente organizacional desencadeia atitudes que repercutem diretamente nos resultados à serem buscados, quando os indivíduos moldam o foco no seu trabalho de acordo com a imagem que possuem de seus líderes, trazendo uma responsabilidade ainda maior sobre quais percepções um líder imprime em sua equipe.

Uma série de pontos devem ser levados em consideração no executar de atividades na organização para que se tenha destaques competitivos e adaptações ao ambiente. Segundo Nogueira e Hallal (2013, p. 2), as vantagens competitivas exigem “coerência, eficiência, eliminação de resíduos e maximização de resultados em curto prazo, enquanto que inovar e se adaptar às mudanças requer previsão, inovação, experimentação e improvisação, de acordo com os benefícios proporcionados em longo prazo”.

É importante ressaltar que a agilidade na resolução dos processos, aliada a criatividade nestas resoluções, fazem a diferença e propiciam resultados favoráveis. Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 105) explanam nessa direção, observando que o mercado exige competências antes não cobradas, e o indivíduo precisa ser capaz de se antecipar ao que acontece e criar novas soluções para si e para a organização.

Chiavenato (2010, p. 405) ressalta que absorver conhecimento dos mais variados ambientes é importante para desenvolver profissionais capacitados: “Estamos na era da aprendizagem organizacional: as organizações que aprendem através de pessoas, valores e sistemas que a habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho através das lições da experiência”.

O autor ainda ressalta que aquelas organizações que se adequam as circunstâncias têm maior resistência: “As molas mestras da aprendizagem organizacional são a criatividade e inovação. As organizações e seus gerentes

devem adaptar-se constantemente a novas situações para que possam sobreviver e prosperar” (CHIAVENATO, 2010, p. 405).

O profissional, portanto, está apto a ingressar no mundo do trabalho e manter-se nele ao possuir capacidade de análise, agilidade e criatividade, num mercado que torna mais determinante em selecionar aqueles que se adequam e extraem da atmosfera em que estão aprendizados que vão acompanhá-lo durante sua trajetória no ambiente organizacional.

A ideia de que as emoções não devem fazer parte do ambiente profissional já não é mais válida. Tem-se ciência de que as organizações que possibilitam a abertura da identidade emocional de cada indivíduo possuem maiores chances de superar conflitos e vencer adversidades. Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 11), as emoções por muito tempo eram empecilhos para o funcionamento natural de uma organização; pensamento este que foi substituído pela abordagem de líderes que estimulam a estrutura emocional necessária para que haja desenvolvimento entre seus colaboradores.

Ainda é ressaltado por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 21) que invariavelmente as emoções são compartilhadas no ambiente profissional, pois ao executar atividades em grupo, “as pessoas [...] inevitavelmente ‘pegam’ os sentimentos umas das outras, compartilhando tudo, seja ciúme, inveja, angústia ou euforia. Quanto mais coeso o grupo, mais forte o compartilhamento de estados de espírito, de laços emocionais e até de assuntos controversos”.

De uma forma ampla, são exigidos do indivíduo habilidades comuns a qualquer pessoa, quando se diz respeito a desafios presentes no cotidiano, não necessariamente no ambiente organizacional. Por meio das novas configurações inerentes da modernidade, as relações de trabalho ganharam novos formatos e particularidades, sendo de exigência comum a figura do relacionamento humano, conforme dissertam Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 103): “As transformações econômicas e tecnológicas recentes inseriram novos contornos às mudanças na forma do trabalho humano nas organizações e estas têm causado impacto sobre a identidade do sujeito organizacional.” Tais transformações são importantes para que haja uma melhor convivência perante problemas que surjam, ante a necessidade de lidar com emoções no trabalho.

A resiliência entra em questão quando se leva em consideração que é através dela que a ação sobre um problema emocional tem significado. “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” (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008, pag. 104).

Tem-se, portanto, a ideia de que a resiliência, como competência emocional dentro do ambiente organizacional, é responsável direta e indireta por resultados positivos para todos aqueles que o compõem, empregados, empregadores e sociedade,

sendo importante ter seus conceitos e aplicações considerados e utilizados de forma equilibrada.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Foi desenvolvido, a princípio, estudo bibliográfico sobre o tema em questão, pois, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 183), esta forma de pesquisa compreende a bibliografia já compartilhada em face ao tema de estudo.

Em relação aos fins da pesquisa, a mesma se classifica como descritiva, sob a luz da pesquisa bibliográfica, pois no entendimento de Prodanov e Freitas (2013, p. 52), esta pesquisa analisa dados sem interferência do pesquisador, além de analisar a frequência com que ocorre, sua origem, bem como suas características e afinidades com outros dados.

Sob a luz de Marconi e Lakatos (2003, p. 223) “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A ideia consistiu em considerar como universo publicações relacionadas ao objetivo da pesquisa, que estivessem disponíveis em instituições de renome nacional e internacional, com acesso pela rede mundial de computadores. Após uma análise dentre as várias opções encontradas, foi escolhida a Fundação Getúlio Vargas (FGV), pela seriedade e respaldo que possui em todo o Brasil e exterior e pelo largo histórico em pesquisas nas áreas administrativas, de ciências sociais e econômicas, onde se encaixa com o tema da pesquisa.

Em relação a seleção de sujeito, a mesma possui o seguinte conceito: “Para que se efetive um experimento, torna-se necessário selecionar sujeitos, [...] visto que a pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra” (GIL, 2002, pág. 98). Dentro do ambiente de biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), foi delimitado o sujeito da pesquisa, direcionado a documentos publicados pela instituição com o tema proposto, no idioma português. Em seguida, foi feita uma pesquisa no motor de busca disponível na biblioteca com os termos Resiliência, Desempenho e Profissional, de onde foram exibidos 384 resultados. Por haver um número significativo de resultados, adicionou-se o filtro de tipo de publicação, definido como artigo, além do ano de publicação, estabelecido o de 2017. Teve-se, assim, 3 artigos exibidos. Para expandir o sujeito, foi pesquisado o ano de 2016, de onde não se exibiu resultados. Em seguida, pesquisado o ano de 2015, onde foi exibido 1 artigo publicado. Houve, então quatro artigos válidos, dentro do triênio 2015-2017, de onde formou-se o sujeito para análise.

A justificativa de escolha foi por acessibilidade.

Com base na amostra dos dados obtidos através dos artigos encontrados na biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), foram definidos os procedimentos para levantamento e coleta de dados.

O levantamento dos dados consiste na leitura dos artigos escolhidos. Conforme Gil (2002, p. 77), esta leitura tem como objetivos: “a) identificar as informações e os dados constantes do material impresso; b) estabelecer relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto; c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores. ”

A coleta consiste, portanto, na análise dos artigos selecionados no ambiente virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde se evidenciam a resiliência no desempenho profissional. A análise dos dados se estabelece ao relacionar os conteúdos trazidos no referencial teórico com os dados coletados nos artigos, e traçar paralelos entre os mesmos, avaliando as semelhanças e diferenças identificadas.

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão expostos os dados obtidos dos artigos analisados, e traçadas as comparações entre eles e o referencial teórico, com base nos objetivos geral e específicos. A análise tem como alicerce os quatro artigos disponibilizados na biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

Em relação aos artigos disponibilizados, para facilitar o reporte aos mesmos, serão denominados como:

- Artigo 1: Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades (KAMLOT, 2017);
- Artigo 2: Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho (VASCONCELOS et al, 2017);
- Artigo 3: Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017);
- Artigo 4: Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia (VASCONCELOS et al, 2015).

##### **Artigo 1: Resiliência organizacional e *marketing* social: uma avaliação de fundamentos e afinidades (KAMLOT, 2017)**

O Artigo 1 traça conceitos relacionados a resiliência organizacional e *marketing* social, estabelecendo uma conexão entre estes dois conteúdos. O autor do Artigo 1 versa em sua introdução sobre a competitividade do mercado, onde afirma que “o



confronto no campo dos negócios muitas vezes surpreende empresas que demonstram não ter condições de subsistir em uma realidade em que a competição é a tônica, o que é observado normalmente em períodos de crise ou de intempéries variadas”. Este pensamento conversa com o exposto por Ferreira (2016, p. 5), quando esclarece que a inteligência emocional está diretamente ligada a resultados satisfatórios, pois a união entre a empresa e os liderados determina o atingimento de metas e resultados, tornando estas empresas mais firmes e propícias a crescerem frente aos obstáculos à serem vencidos.

O autor (KAMLOT; 2017, p. 485) utiliza um conceito de resiliência voltado às ciências humanas trazido por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 102): “a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades”.

Kamlot (2017, p. 485) considera uma opinião relacionada a administração, onde traça uma interação entre o ambiente e o personagem inserido, definindo duas formas de resiliência, sendo a primeira aquela que está presente nas pessoas no ambiente organizacional e a segunda como o próprio ambiente organizacional.

O autor do Artigo 1 cita que “empresas consideradas resilientes têm a capacidade de se recuperar, ou mesmo de se fortalecer, após eventos adversos, ao passo que outras — as não resilientes — tenderiam a enfrentar dificuldades, ou mesmo quebrar, em consequência dos problemas enfrentados” (KAMLOT, 2017, p.487). Este pensamento tem semelhança com o que foi exposto por Nogueira e Hallal (2013, p. 2), ao relacionar àquelas empresas que possuem resiliência sendo portadoras de comportamentos favoráveis em situações desfavoráveis, onde obtém aprendizado e experiência para os próximos desafios que ainda virão.

É trazida pelo autor do Artigo 1 uma construção relacionada a mudança, de uma forma mais aberta, que se conecta com a resiliência organizacional, corroborando o pensamento de Brasil, Camargo e Rafachinho (2013, pag. 2). Parte-se do princípio de que onde existem mudanças, novas posições precisarão ser tomadas, sendo tanto para reestruturar-se de alguma falha quanto para novos posicionamentos organizacionais (KAMLOT, 2017, p. 487).

Kamlot defende que as organizações precisam ter ciência de que são necessários ajustes em como enfrentar mudanças para que a resiliência se torne presente. Esta abordagem precisa ser incentivada para que os problemas sejam resolvidos antecipadamente, e não após estes já terem surgido, visto que as mudanças organizacionais ocorrendo tão aceleradamente requerem destreza e agilidade dos gestores ao tomar decisões rápidas (KAMLOT, 2017, p. 488).

Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 105) tratam da agilidade em resolver problemas como vantagem competitiva no mercado profissional, conceito trazido também por Kamlot (2017, p. 488) ao relacionar que “quanto mais rápida a resposta perante um cenário adverso na percepção dos *stakeholders* de uma organização, maior o valor percebido por eles e, conseqüentemente, maiores o carisma e a afeição

que a organização tenderá a receber por sua pronta reação”.

O autor do Artigo 1 traz, em suas considerações finais, conclusões sobre as ideias abordadas, evidenciando o diferencial em ainda não se ter trabalhado os termos resiliência organizacional e *marketing* social juntos. O mesmo reitera que a adaptação a novos desafios, mudanças, antecipação de problemas e novas configurações mercadológicas são as características essenciais do que foi abordado (KAMLOT, 2017, p. 493), e estes pensamentos são relacionados com os conceitos identificados sobre resiliência nas organizações.

Kamlot ressalta que as circunstâncias onde a resiliência se aplica não estão apenas no momento de se recuperar de situações desfavoráveis, mas também na adequação e amoldamento que se torna necessário no momento em que se lida com estas situações, repercutindo em uma nova forma de lidar com os problemas (KAMLOT, 2017, p. 493). Conceitos estes que conversam com aqueles explanados por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 104), Brasil, Camargo e Rafachinho (2013, p. 5) e Chiavenato (2010, p. 405).

Assim, conclui-se que o Artigo 1 apresenta os conceitos relacionados a resiliência como competência nas organizações, e sinaliza que tem ainda mais opiniões a serem abordadas e aprofundadas em novos estudos, principalmente na área onde o autor, Daniel Kamlot, explana, que é a do *marketing* social.

## **Artigo 2: Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho (VASCONCELOS et al, 2017)**

No Artigo 2, é abordada a resiliência organizacional como elemento para mudanças de paradigmas, alterando a forma de entender e lidar com os problemas organizacionais, principalmente no tocante a comunicação e inovação.

São apresentados por Vasconcelos et al (2017, p. 383) conceitos que versam a respeito da origem do termo resiliência. Os autores indicam que algumas pessoas possuem maior estrutura emocional para vencer desafios, permanecendo estabilizadas mesmo em condições avaliadas como estressantes, e que tal constatação teve estudos fundamentados na psicologia, a partir de avaliações com crianças que sofreram situações desafiadoras mas que carregavam comportamentos favoráveis. Tais estudos são apresentados por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 102), bem como Ragazzi e Mascarenhas (2013, p. 3), e ressaltam a importância destes esboços na descoberta da origem da resiliência.

Conforme Ribeiro et al (2011, p. 624), foi com base nestes estudos que passou-se a considerar a resiliência como algo a ser desenvolvido, e não como uma descrição de personalidade. Além dos estudos de Piovan (2012, p. 12), que confirma este pensamento, deixando evidente que a resiliência é um dom que pode ser desenvolvido. O Artigo 2, por meio de Vasconcelos et al (2017, p. 383) reforça esta afirmação, ao abordar que a forma de enxergar esta espécie de privilégio emocional “sugere tratar-

se de um processo dinâmico de aprendizagem, de crescimento e de adaptação, tirando partido da própria experiência traumática para se desenvolver positivamente. Foi nesse momento que se passou a utilizar o termo de ‘resiliência’ na psicologia”. Ainda é observado este conceito quando Vasconcelos et al (2017, p. 384) informa que tem-se discutido que vários são os fatores que agem ao mesmo tempo no indivíduo e que por conseguinte trazem resultados resilientes, e isso independe da pessoa.

Sobre a superação da pessoa resiliente, Vasconcelos et al (2017, p. 384) dissertam que “antes de ser submetido a algum tipo de adversidade, mas também pode ir além, reforçando e elevando sua estrutura emocional a um patamar superior, por meio de um processo interno de aprendizagem, capaz de fazer face a desafios ainda maiores”.

Em relação a resiliência no ambiente organizacional, Vasconcelos et al (2017, p. 378) consideram que “tem seu conceito ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, por meio de adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura e implementando a mudança com sucesso”. Esta perspectiva também é apoiada por Leite (2017, págs. 91-92).

Tem-se o conceito proposto por Vasconcelos et al (2017, p. 378) de que a organização, lidando com condições de ruptura de forma exitosa, aprendendo com esta nova realidade e alcançando novos patamares de equilíbrio, “a resultante é que, mesmo enfrentando muitas rupturas, a organização resiliente aprende com elas, evolui e é estável (pois consegue implementar na maioria das vezes a mudança com êxito)”. Brasil, Camargo e Rafachinho (2013, p. 5) abordam esta conceituação, reforçando que as adaptações em favor da resiliência são necessárias para a gestão das organizações.

O termo ‘ruptura’ é amplamente utilizado por Vasconcelos et al, sendo expostos quais seriam as principais situações de mudança que tornam a organização resiliente, sendo estas (VASCONCELOS et al, 2017, p. 378): rupturas provocadas por crises econômicas, rupturas trazidas pela organização por meio de redesenho dos próprios produtos e serviços oferecidos, rupturas advindas da concorrência quando esta se torna competitiva e inovadora e rupturas causadas por imposições de regras governamentais e/ou de órgãos reguladores. Cada uma destas rupturas é cabível de desenvolver a resiliência, visto que são mudanças que acarretam novas posições, enriquecendo as ideias já discutidas no referencial teórico, como as de Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, págs. 103-104).

No tocante a mudança organizacional, Vasconcelos et al defendem a ideia de que as novas configurações de execução de tarefas e as inovações no design organizacional das empresas precisam ser implementadas para que se tenha uma organização resiliente (2017, p. 379). Esta afirmação corrobora Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 103), ao abordarem que as transformações econômicas e tecnológicas requereram novos desenhos na forma de se trabalhar atualmente.

Ainda neste segmento, Vasconcelos et al (2017, p. 379) registram que mudanças são mais fáceis de serem trabalhadas nas organizações que tem hábitos inovadores.

“A gestão da mudança prevê lidar com paradoxos organizacionais e processos de resistência à mudança, o que envolve negociação e diálogo”. Ao tratar de diálogo, torna-se importante ressaltar Goleman, ao abordar que a arte de se relacionar é possuir a aptidão de lidar com o sentimento alheio (2011, p. 73). No momento em que se estabelece o diálogo, há a troca de informações e, por conseguinte, a habilidade em saber ouvir e falar, trazendo entendimento entre ambas as partes de forma eficaz.

Vasconcelos et al (2017, p. 379) consideram que a mudança organizacional, no tocante a resiliência, é uma nova forma de alinhar regras e condutas que instigue aqueles que fazem parte da organização a terem novos comportamentos, levando a serem executadas atividades que, com a colaboração de todos, tragam recursos eficazes.

As questões relacionadas às condições favoráveis oferecidas pela organização são postas por Vasconcelos et al (2017, p. 379), conforme descreve: “uma vez que se renegociem as formas de remuneração e promoção no novo sistema e que os indivíduos que ficam na organização percebam como podem enquadrar-se no novo sistema de regras e obter sucesso nele, os indivíduos se sentirão mais motivados a colaborar com a mudança”. Esta motivação pode ser encontrada em Goleman (2011, p. 63), quando disserta que a competência de extrair motivações para si mesmo, persistindo no objetivo apesar dos desafios, além de manter a autoconfiança, é um dos resultados da inteligência emocional, que irá impactar diretamente no aceitação e desenvolvimento das mudanças provenientes da organização e do ambiente externo.

Vasconcelos et al (2017, p. 385) dissertam que as organizações, no decorrer de seu curso, vêm a crescer e evoluir, conforme as intempéries que surgem, e com isso expandem os horizontes que outrora estavam estabelecidos. É ainda versado pelos autores que as organizações, se valendo do fato de terem passado por adversidades, podem utilizar tais vivências como conhecimento adquirido, tornando a mesma mais apta a enfrentar novas situações adversas (VASCONCELOS et al, 2017, p. 385).

Estas ideias surgem para se somar com aquelas já discutidas no referencial teórico, desenhadas por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 103), acrescentando ainda que o agrupamento de novas aptidões cria envergadura para novos desafios que serão enfrentados.

No Artigo 2 observa-se que a organização não necessita apenas lidar com os obstáculos quando estes surgem, mas também precisa estar preparada para enfrentar situações de mudança, identificando os sinais de ameaças e oportunidades, visto que o mundo do trabalho segue enérgico e interligado (VASCONCELOS et al, 2017, p. 385).

Por fim, os autores do Artigo 2 reiteram que os profissionais, na competência de gestores, estando em liderança de equipes, devem ser incentivadores da resiliência, favorecendo um ambiente que estimula ir além dos objetivos, se adaptando a mudanças (VASCONCELOS et al, 2017, p. 386). Semelhante pensamento é compartilhado com o exposto por Ferreira (2016, p. 5) ao tratar que os objetivos na organização são

unificados e promissores quando todos convergem ao atingimento de objetivos.

É possível concluir que no Artigo 2, foi abordada de forma clara e precisa os conceitos de resiliência, coerente com o conteúdo citado no referencial teórico. Pode-se apontar que a constatação de que uma organização compromissada com a comunicação como base de propagação de conhecimento foi bem difundida, o que contribui para uma postura resiliente e inovadora.

### **Artigo 3: Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa (IRIGARAY, PAIVA, GOLDSCHMIDT, 2017)**

O Artigo 3 trata de resumir conceitos sobre resiliência no ambiente profissional, e sugerir um modelo de análise que possa ser utilizado para abranger novos ideais de pesquisa e conexões com novas metodologias.

Os autores do Artigo 3 tem conceitos sobre resiliência semelhantes aos autores dos artigos anteriormente abordados. Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017, p. 392) trazem pensamentos que indicam uma variedade de campos de estudo da resiliência, como a cognitiva, comportamental, biológica e a organizacional, que também tem conteúdos analisados nos Artigos 1 e 2 e no referencial teórico.

É importante salientar que os autores do Artigo 3 também dedicam observações a respeito do estudo da resiliência na infância, conforme apresentado por Ragazzi e Mascarenhas (2013, p. 3) e Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 102). Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017, p. 392) reforçam que os estudos relacionados a este objeto tiveram destaque entre as décadas de 1970 e 1980, ao denominarem os sujeitos da pesquisa de invulneráveis, por apresentarem retornos positivos depois de exposições a situações traumáticas.

Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017, p. 393) finalizam os conceitos de resiliência explanando que ainda existem imprecisões ao defini-los, pois ainda é debatida a questão das propriedades resilientes serem oriundas de natureza genética ou se são adquiridas com a evolução emocional do ser humano no decorrer da vida.

Os autores do Artigo 3 delimitam três termos para analisar a resiliência como questão de adaptação pós situações de trauma e risco, sendo estes: fatores de risco, fatores de adversidade e fatores de estresse (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017, p. 393). Os autores aprofundam a análise destes três fatores, expondo que é relativamente difícil definir os três fatores, visto que todos são situações ruins e que cada indivíduo pode reagir de forma diferenciada ao estar diante de qualquer um deles.

Mais precisamente em relação ao estresse, é importante destacar que os autores do Artigo 3 dissertam que ele pode ser definido como um conjunto de modificações que acontecem quando há um certo tipo de estímulo que deixe o indivíduo em conflito (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017, p. 393-394). Esta ideia tem semelhança com o exposto por Jubram (2017, p. 188) quando a autora relaciona a síndrome de Burnout com o estresse, caracterizado, de modo geral, com a ausência de resiliência no ambiente profissional, acarretando malefícios para o indivíduo e para a organização.



É abordada pelos autores do Artigo 3 que a identificação de problemas na organização pede que o indivíduo pertencente a este ambiente responda de forma prática e inteligente sabendo: lidar de forma menos traumática com o estresse, avaliar os riscos existentes, adaptar-se a novas realidades e adquirir conhecimento com a adversidade (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017, p. 395). Essa abordagem é nova, ainda não tratada no referencial teórico, portanto, positiva por oferecer mais uma alternativa para reflexão ao orientar ações que podem ser adotadas com o objetivo de superar dificuldades no ambiente organizacional.

Em relação a resiliência como característica de gestores e líderes, bem como de profissionais de um modo geral, Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017, p. 396) tratam que tal competência deve ser trabalhada de forma constante, não apenas em situações traumáticas ou de crises, pois com o conhecimento do indivíduo resiliente na organização, passa-se a expandir tal conhecimento para a equipe, beneficiando a empresa como um todo.

No Artigo 3 é trabalhado o conceito de adaptação positiva, que é a resiliência fazendo parte de mudanças que não pertencem apenas ao indivíduo em si, mas também a toda a rede de relacionamentos em interação (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017, p. 397). Ainda é dissertado que a adaptação positiva resulta após a recuperação do equilíbrio, superando adversidades.

É apresentada também a perspectiva de resiliência em relação a um profissional de gestão. As responsabilidades inerentes àqueles indivíduos que executam tarefas em cargos gerenciais, onde lideram equipes e são cobrados por resultados maiores, dependem diretamente das pessoas ao seu redor para atingirem os objetivos propostos, e, por isso, se espera deste indivíduo um comprometimento ainda maior (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017, p. 400). Esta ideia pode ser relacionada com o pensamento de Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 11) que ressaltam a importância da liderança organizacional que consegue irradiar inteligência emocional para sua equipe, aperfeiçoando profissionais como futuros líderes.

Ainda neste viés, Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017, p. 400) destacam que a forma como o líder se posiciona emocionalmente no ambiente de trabalho, seja de maneira direta ou indireta, impactará positiva ou negativamente na busca de resultados. A partir desta afirmação é possível estabelecer um elo com o que foi transmitido por Robbins (2005, p. 94) e Goleman (2011, p. 73), que observam que, dentre as cinco dimensões da inteligência emocional, aquela que identifica as emoções dos outros (considerada como a empatia) e a que lida da melhor forma com as emoções alheias são as que deixam em evidência aqueles que as possuem.

Observa-se que quando os autores do Artigo 3 tratam de rupturas intensas na organização, os mesmos dissertam que a posição inicial da empresa é agir com rigor, centralizando ações e, assim, atuando de forma não resiliente (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017, p. 401). Em seguida, afirmam que a organização pode permitir flexibilidade e adaptação neste momento de quebra ou ameaça, pois a partir deste



posicionamento tem-se um novo caminho para a recuperação e restabelecimento. É ressaltado ainda que uma postura rígida ou maleável vai definir o crescimento e desenvolvimento da empresa ou a instabilidade e insucesso da mesma.

Um ponto de destaque do Artigo 3 trata de como os gestores precisam se adiantar na busca de soluções para problemas de ausência de resiliência, visto que estes gestores são os maiores influenciadores de equipes e responsabilizados por praticar a mudança e apoio moral (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017, p. 402).

O Artigo 3 finaliza com as propostas relacionadas a resiliência organizacional bem definidas, sendo disponibilizadas opções para pesquisa usando abordagens qualitativas e quantitativas, levantamento documental, dentre outras, deixando evidenciada a opção de se realizar mais pesquisas aprofundadas sobre o tema. Consta-se que os conteúdos abordados convergem os autores elencados no referencial teórico sobre resiliência, principalmente quando se trata de resiliência e liderança e o aprendizado decorrente da resiliência, enriquecendo a pesquisa com novas perspectivas.

#### **Artigo 4: Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia (VASCONCELOS et al, 2015)**

O quarto e último artigo a ser analisado conforme as condições relacionadas no referencial teórico trata de um estudo de caso que descreve a forma de gestão sustentável e resiliência organizacional de uma empresa brasileira.

O pensamento relacionado a mudança organizacional está presente no Artigo 4, ao dissertar que, por conta do ambiente no qual a organização está inserida encontrar-se sempre em constante mutação, a empresa necessitará antecipar-se frente a estas mudanças, renovando suas ideias, competências e disponibilidades (VASCONCELOS et al, 2015, p. 912). Esse pensamento corrobora o que já foi alinhado por Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 104).

Os autores do Artigo 4 citam que para que surjam benefícios que levem a organização a frente das demais, e de forma sustentável, é importante que seja certificado quais são as principais competências que a empresa possui para que sejam procedidas adequações mercadológicas constantes (VASCONCELOS et al, 2015, p. 912).

A resiliência organizacional é definida por Vasconcelos et al (2015, p. 914) como “a habilidade organizacional de lidar com recuperação, adaptação rápida e mudança eficaz de eventos disruptivos [...] em um círculo virtuoso, atingindo rapidamente um estado produtivo para o crescimento e o desenvolvimento em um nível organizacional mais complexo”. Este raciocínio é similar ao de Nogueira e Hallal (2013, p. 2), que também tem semelhanças com os estudos contidos no Artigo 1.

No Artigo 4 é abordado que quando a organização possui resiliência organizacional, as consecutivas mudanças que surgem são tratadas com maior adaptação e há o aproveitamento da situação tensa de forma positiva (VASCONCELOS

et al, 2015, p. 915). Ainda reiteram que não só os profissionais carecem de postura resiliente mas também a organização como um todo. Weisinger (2001, pag. 185) aborda esta ideia, que também é similar à Vasconcelos et al (2017, pag. 379) e foi explanada no Artigo 2.

O Artigo 4 apresenta uma pesquisa de natureza exploratória, com metodologia de estudo de caso, a fim de obter informações sobre a postura da organização analisada com maior fidelidade. Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica sobre alguns temas gerais de estratégia, dentre eles gestão de pessoas por competências, inovação, aprendizagem organizacional e capacidades dinâmicas. A coleta de dados se deu com base em análise documental, observação dos objetos, entrevistas semiestruturadas e classificação dos dados adquiridos em uma relação (VASCONCELOS et al, 2015, p. 916).

Os resultados da pesquisa apontaram que a organização em questão precisa efetuar um redesenho nos seus processos ao passo que, aliada a um ambiente favorável, possam ser desenvolvidas competências de inovação sustentável. Tais mudanças requerem uma gestão estratégica de pessoas eficaz que, aplicadas em uma gestão com características resilientes, possam trazer mais adaptabilidade a mudanças (VASCONCELOS et al, 2015, p. 925).

Sobre a organização ser inovadora e sustentável, portanto, Vasconcelos et al (2015, pags. 926-927) descrevem propriedades que, aplicadas, resultam em uma empresa resiliente em relação ao indivíduo e ao ambiente organizacional como um todo:

- a. Competência em redesenhar processos e reposicionar gestões;
- b. Processos de gestão interligados;
- c. Mapeamento de capacidades individuais;
- d. Atualização constante das políticas internas de relacionamento com os colaboradores, de acordo com as mudanças que ocorrem;
- e. Monitoramento do ambiente interno e externo para que, ao se identificarem mudanças nos mesmos, sejam aplicados redesenhos nos processos.

Tais tópicos são relevantes para a pesquisa atual, visto que uma organização resiliente é aquela que suporta mudanças, como abordado por Job (2003, p. 35), Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p. 103) e Brasil, Camargo e Rafachinho (2013, p. 2), e é fundamentado por Vasconcelos et al (2015) neste artigo.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados aponta que os quatro artigos analisados disponibilizados na biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), conforme critérios definidos

na metodologia, confirmaram grande parte dos conceitos abordados no referencial teórico. Além disso, complementaram com ideias e conceitos originais que se somam aos existentes.

No tocante aos conceitos sobre resiliência, foram trazidas considerações importantes de estudiosos de diferentes áreas, e que se assemelham aquelas trazidas no referencial teórico. É possível constatar a pluralidade de significados do termo, que, seja na área de engenharia ou da psicologia, por exemplo, tem particularidades que conversam entre si.

Os artigos permitiram a identificação de conceitos a respeito da resiliência organizacional, sobre os quais observou-se:

- a. KAMLOT (2017, p. 485): É ressaltada a ideia de previsão a intempéries, tornando a organização preparada para alterações.
- b. VASCONCELOS et al (2017, p. 378): A importância da adaptação positiva, tornando eficaz a solução de problemas e adaptação a mudanças.
- c. IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT (2017, p. 403): A integração entre o indivíduo e o ambiente que, conciliados, se adaptam a modificações.
- d. VASCONCELOS et al (2017, p. 914): A competência em ter rapidez em re-fazer-se e adaptar-se ao ambiente.

As características de resiliência no ambiente profissional contidas no referencial teórico e nos artigos analisados tiveram suas semelhanças e diferenças comparadas, e é possível inferir que tais características em grande parte são similares, visto que os autores dos artigos observam que é importante conhecer principalmente como suportar problemas e se reequilibrar sem a perda das habilidades profissionais e possuindo otimização do tempo. É constatado ainda que o sofrimento causado por perdas ou situações desagradáveis sempre estará presente no ambiente em algum momento, porém, será assimilado da melhor forma, evitando maiores danos.

É interessante observar que todos os artigos tratam do termo mudança como uma condição para que aconteça a resiliência organizacional. Sem ela, as organizações não terão capacidade para superar obstáculos, visto que não estariam preparadas para lidar com situações que não eram conhecidas, ou não trabalhadas, de quebra ou trauma considerável.

Esta disposição da organização para a mudança impacta diretamente no posicionamento do indivíduo como profissional. É necessário que este tenha ciência do tamanho da influência que causa dentro do ambiente de trabalho e como isso interfere não só no momento em que aconteçam mudanças mas também no atingimento de metas e no relacionamento com os outros integrantes da equipe. Um profissional atento ao que ocorre no ambiente que lhe cerca e apto para agir no momento em que a adversidade surge, segundo os autores consultados, se sobressairá dentre os demais pela sua desenvoltura, capacidade de adaptação e de realização.

Foi compreendido por meio deste estudo que o conhecimento e entendimento das emoções faz com que o indivíduo possa alcançar novos patamares de evolução e obtenha resultados positivos naquilo que se propõe a fazer junto com seus pares na organização. Foi entendido também que a capacidade em compreender as emoções do próximo é fundamental para que haja um relacionamento organizacional mais evoluído e humano, portanto, mais favorável ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Por tratar-se de uma pesquisa desenvolvida como requisito para a conclusão do curso de Secretariado Executivo ressalta-se que, este estudo contribui para a área secretarial. Dentre as atribuições do Secretário Executivo, afirmam Neiva e Délia (2013), está o domínio de diversas atividades, vinculadas a diferentes áreas do conhecimento (gestão, linguagem, economia, direito, dentre outras), a serem executadas em relacionamento com pessoas e áreas institucionais, primando pela assertividade, agilidade, desenvoltura e dinamismo. Neste contexto, a resiliência tem sua importância sobretudo por favorecer a capacidade de superar perdas e continuar no enfrentamento de obstáculos, tornando o indivíduo ainda mais firme, seguro e comprometido com seus objetivos dentro do ambiente profissional. As habilidades emocionais que são hoje exigidas do Secretário Executivo, como manter a motivação, não agir por impulso e ser consciente de seus atos com o próximo (NEIVA E DELIA, 2013), evidenciam o destaque desta profissão dentre as outras, para a internalização dos conceitos e atitudes propostas pelos estudos da resiliência. Portanto, a presente pesquisa soma conhecimentos para os profissionais do Secretariado Executivo, ampliando suas competências e fortalecendo seu potencial multifuncional frente ao mundo do trabalho.

Os objetivos propostos pela pesquisa foram, portanto, alcançados por intermédio da análise bibliográfica dos quatro artigos relatados, visto que os mesmos possuem, na sua grande maioria, os pensamentos trazidos na literatura revisada e corroboram com o pensamento de que a resiliência deve ser conhecida e trabalhada no ambiente profissional. Saber lidar com situações de ruptura e progredir com os objetivos apesar delas é um grande desafio para as organizações atuais, e com o domínio da resiliência, tende-se a obter os melhores resultados naquilo que se propõe.

Com esta pesquisa, foi possível abordar as características da resiliência no ambiente profissional, traçando caminhos a respeito da posição ocupada pelo indivíduo e pela organização que podem ser analisados e questionados. Este assunto pode ser ampliado, ficando em aberto questões que podem ser aprofundadas em novos estudos, como o comportamento resiliente do profissional em relação a mudanças de gestão na organização ou como a empresa pode lidar emocionalmente com sua equipe em meio a crises de redução de quadro de colaboradores ou de escassez de recursos financeiros.

## REFERÊNCIAS

BARLACH, L. LIMONGI-FRANÇA, A. C. MALVEZZI, S. **O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações**. Revista Interamericana de Psicologia /Interamerican Journal of Psychology, São Paulo, v. 42, n° 1, p. 101-112, 2008. Disponível em <<http://www.redalyc.org/html/284/28442111/>> Acesso em: 02 setembro 2018.

BRASIL, A. S. CAMARGO, R. F. RAFACHINHO, E. M. **Resiliência com foco no ambiente de trabalho**. Revista Conexão Eletrônica. AEMS - Faculdades Integradas de Três Lagoas, 2013. Disponível em: <<http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1652>>. Acesso em: 02 setembro 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos?** Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 1. ed. – São Paulo: Planeta, 2016.

FERREIRA, F. C. **A importância da inteligência emocional no contexto organizacional**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. UFF – Universidade Federal Fluminense, 2016. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/4751>>. Acesso em: 29 setembro 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 25ª ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

\_\_\_\_\_. BOYATZIS, R. MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Tradução Berilo Vargas. – 1 a ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Tradução de Cássia Zanon. 1. ed. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

IRIGARAY, H.A.R. PAIVA, K.C.M. GOLDSCHMIDT, C.C. **Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa**. Caderno EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 1, p. 390-408, 2017. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>. Acesso em: 10 Setembro 2018.

JOB, F. P. P. **Resiliência na organização: estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial**. Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba, PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, v. 5, n. 1, p. 33-42, 2003. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/RFCMS/article/view/120>>. Acesso em: 11 outubro 2018.

JUBRAM, R. **Autonomia, Resiliência e Protagonismo: provocações reflexivas para desenvolver competências**. 1 ed. São Paulo: Integrare, 2017.

KAMLOT, D. **Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades**. Caderno EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 6, p. 482-495, 2017. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>. Acesso em: 10 Setembro 2018.

LEITE, E. **Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2017.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEIVA, E. G. D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de secretariado executivo**. 3. ed. São Paulo: IOB, 2013.

NOGUEIRA, M. G. S. HALLAL, D. R. **Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho**: um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. VI Encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves, 19 a 21 de Maio de 2013. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es362.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es362.pdf)> . Acesso em 02 setembro 2018.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. 5.ed. [rev.]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAGAZZI, M. MASCARENHAS, M. H. S. **Resiliência como competência para o sucesso do profissional de secretariado**. XII SEMISEC. Anais... 01 a 04 de Maio de 2013. Náutico Praia Hotel / Bahia. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/site/xii\\_semissec2013\\_artigos/segundo-lugar-resiliencia-como-competencia.pdf](http://www.fenassec.com.br/site/xii_semissec2013_artigos/segundo-lugar-resiliencia-como-competencia.pdf)> Acesso em: 01 setembro 2018.

RIBEIRO, A. C. A. et al. **Resiliência no trabalho contemporâneo**: promoção e/ou desgaste da saúde mental. Revista Psicologia em Estudo, Maringá, v. 16, nº 4, p. 623-633. UEM – Universidade Estadual de Maringá, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141373722011000400013&lng=pt&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141373722011000400013&lng=pt&nrm=iso&tlng=en)>. Acesso em: 02 outubro 2018.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. JUDGE, T. SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VASCONCELOS, I.F.F.G. CYRINO, A.B. CARVALHO, L.A. D'OLIVEIRA, L. M. **Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional**: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. Caderno EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Apresentação, p. 377-389, 2017. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>. Acesso em: 10 Setembro 2018.

\_\_\_\_\_. CYRINO, A.B. D'OLIVEIRA, L. M. PRALLON, E.P. **Resiliência organizacional e inovação sustentável**: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. Caderno EBAPE.BR, v. 13, nº 4, Artigo 13, p. 910-929, 2015. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>. Acesso em: 10 Setembro 2018.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.



## **SOBRE OS ORGANIZADORES**

**KEYLA CHRISTINA ALMEIDA PORTELA** Secretária Executiva formada pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Licenciada em Língua Inglesa e Espanhola pelo Centro Universitário de Varzea Grande – UNIVAG. Especialista em Linguística Aplicada pela Unioeste, Especialista em Gestão de Processos e qualidade pela Uninter, Especialista em Recursos Humanos pela Uninter, Especialista em Gestão de projetos pela Uninter, Especialista em Gestão e Docência em Ead pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Especialista em Didática do Ensino Superior pela Unipan, Especialista em Formação de professores pela UTFPR. Especialista em MBS – Master Business Secretaries pela Uninter. Mestre em Educação pela Universidade de Lisboa e Doutora em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCSP). Desenvolve trabalhos nas áreas de educação, ensino e gestão. Atualmente é docente do Instituto Federal do Paraná – Campus Assis Chateaubriand. E-mail para contato: keylaportela@bol.com.br

**ALEXANDRE JOSÉ SCHUMACHER** Secretário Executivo formado pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Bacharel em Administração de Empresas com Habilitação Administração Hospitalar; Tecnólogo em Comércio Exterior; Doutor com menção internacional em Economia e Direção de Empresas; Tese resultante do processo de doutoramento foi premiado internacionalmente no prêmio “Adalberto Viesca Sada” pela Universidade de Monterrey no México no ano de 2015; possui Mestrado em Administração de Empresas; Especializações Lato Sensu em: Comércio Exterior para Empresas de Pequeno Porte; Docência no Ensino Superior; Administração e Marketing; MBA em Planejamento e Gestão Estratégica; MBA em Administração e Gerência de Cidades; Gestão Escolar; Administração em Agronegócios.. Já atuou como consultor em grupos empresariais em setores específicos; realiza palestras em conferências em temas específicos relacionados a sua área de formação e de desenvolvimento de pesquisas. É Pesquisador de temáticas relacionadas com as empresas familiares e suas dinâmicas. É Practitioner em PNL e Hipnose Moderna. Atualmente é docente do Instituto Federal do Paraná – Campus Assis Chateaubriand. E-mail para contato: alexandre.jose.schumacher@gmail.com

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ambiente organizacional 3, 4, 24, 34, 35, 99, 100, 101, 102, 104, 106, 109, 110, 113, 115, 118, 120

Áreas de pesquisa 26

Assessoria 3, 47, 73, 92, 129, 137, 139, 144, 148, 149

### C

Competência comportamental 14, 15, 17, 22, 24

Competitividade 19, 59, 112, 124

Currículo 28, 127

### E

Empregabilidade 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48

Estágio 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 74, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 146

Estágio supervisionado 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 84, 146

Exercício ilegal da profissão 125, 126, 128, 134

Extensão Universitária 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13

### G

Gerenciamento de projetos 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 97, 98

Gestão de projetos 86, 87, 88, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 150

### H

Habilidades 5, 13, 15, 16, 17, 20, 24, 42, 43, 44, 47, 56, 59, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 109, 110, 121, 122, 138, 148

### I

Interdisciplinaridade 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13

### M

Mapeamento 75, 81, 120

Mercado de trabalho 26, 27, 33, 38, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 76, 87, 88, 100, 107, 108, 128, 135, 141

### N

Nomenclaturas 125, 126, 128, 129, 130, 131, 134

## **P**

Perfil profissional 31, 54, 60, 86, 87, 93, 99, 101, 108, 137

Profissional 3, 5, 8, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 76, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 117, 118, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149

## **R**

Relação Interpessoal 14, 15, 22, 23

Resiliência 99, 100, 101, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124

## **S**

Secretário executivo 1, 2, 3, 5, 10, 11, 12, 13, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 59, 60, 62, 63, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 122, 125, 128, 131, 136, 137, 139, 144, 146, 147, 148, 149

Secretário Paroquial 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148

## **T**

Trabalho 4, 5, 6, 9, 10, 12, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 68, 71, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 94, 96, 98, 99, 100, 101, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 114, 116, 118, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146

## **U**

Universidade Federal de Sergipe 74, 75, 76, 79, 136

## **V**

Vida acadêmica 49, 50, 53, 55, 58, 59, 60

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-610-2



9 788572 476102