

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MONIQUE DE LAZARI BETENHEUSER

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA PARA
SERVIDORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
(SEMAS)**

CURITIBA

2019

MONIQUE DE LAZARI BETENHEUSER

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA PARA
SERVIDORES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL
(SEMAS)**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pós-graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Bárbara Galleli Dias

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que todo esse trabalho fosse feito, assim como me auxiliou em todo percurso até aqui.

À Universidade Federal do Paraná (UFPR) pela oportunidade de fazer o curso, e aos professores que me orientaram e auxiliaram.

À minha família, especialmente aos meus pais, irmã e avós; pelo apoio, incentivo e amor durante todos esses anos.

Agradeço também aos amigos que passaram pela minha vida, me auxiliando e acompanhando.

Por fim, agradeço a todas pessoas, que direta ou indiretamente, fizeram parte dessa trajetória.

RESUMO

A resiliência é a capacidade do sujeito em prevenir, minimizar ou superar os efeitos nocivos das dificuldades, possibilitando o fortalecimento e transformação por meio da situação vivida. Ser servidor público na área da assistência social demanda capacidades e estratégias para enfrentar as dificuldades e prestar um serviço de qualidade para a sociedade. Assim, torna-se importante desenvolver projetos visando o aprimoramento da resiliência nesses funcionários, pois os mesmos lidam com diversas situações de estresses e diferentes demandas. O objetivo geral do estudo foi elaborar uma proposta de desenvolvimento de pessoas, com foco na resiliência, para servidores da Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS). Os objetivos específicos foram: levantar a condição atual dos servidores; identificar as situações que demandam resiliência na prática profissional, e identificar possíveis atividades a serem desenvolvidas. A metodologia da pesquisa caracteriza-se como do tipo exploratória. Inicialmente, foi realizada a revisão bibliográfica sobre os temas servidor público e resiliência. Em seguida, foi feita a descrição da organização, o diagnóstico e a descrição da situação-problema. Por fim, foi apresentada uma proposta técnica para solução da situação-problema.

Palavras-chave: Servidor Público. Resiliência. Assistência Social.

ABSTRACT

Resilience is the ability of the subject to impose himself, to minimize or overcome the harmful effects of the difficulties, to enable the strengthening and transformation through the lived situation. Be a public server in the area of social assistance require ability and strategy to face the difficulties and provide a quality service to society. Thereby, it is important to develop projects aimed at improving resilience in these positions, as they deal with different situations of stress and different demands. The aim of this study was to elaborate a proposal of development of people, with emphasis in the resilience, for the employees of the Municipal Secretariat of Social Assistance (SEMAS). The research topics were the following: raising a current condition of the servers; Identify as situations that require resilience in your professional training, and that can be activated. The research methodology follows the exploratory type. Initially, a bibliographic review was carried out on public servant issues and resilience. Subsequently, a description of the organization, the diagnosis and a description of the problem situation was made. Finally, a technical proposal was presented to solve the problem-situation.

Keywords: Public Server. Resilience. Social assistance.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS E SUAS ESTIMATIVAS.....	19
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	APRESENTAÇÃO	8
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1	SERVIDOR PÚBLICO	12
2.2	RESILIÊNCIA	13
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	16
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 18	
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	18
4.1.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	19
4.1.2	RECURSOS	19
4.1.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	20
4.1.4	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	21
5	CONCLUSÃO	23
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Ser servidor público demanda capacidades e estratégias para enfrentar dificuldades e adversidades. O profissional deve prestar um serviço de qualidade em prol da sociedade, com esforço e dedicação. Conforme Mancebo e Ribeiro (2013), cumprir com todas as responsabilidades pode gerar uma sobrecarga no profissional, o que pode causar consequências pra saúde do indivíduo; além de influenciar na convivência no local de trabalho e no desempenho profissional. Nesse sentido, a resiliência é uma capacidade importante de ser desenvolvida para que o sujeito saiba encontrar a melhor maneira de enfrentar situações complicadas e aprender com elas.

De acordo com a Legislação Consolidada do Servidor Público de 2008, para os efeitos da Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público. Nesse contexto, cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional. O cargo é acessível para todos os brasileiros; sendo criado por lei, tendo denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos.

No contexto da prestação de serviços públicos, este trabalho é circunscrito no âmbito da Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS). Este órgão tem como competência a realização da Gestão da Política Pública por meio da promoção de ações socioassistenciais, visando atender as necessidades básicas da população, de acordo com os princípios e diretrizes estabelecidas na Política Nacional de Assistência Social, conforme exposto no site da Prefeitura de Pinhais.

O Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) é a porta de abertura da Assistência Social, que oferece serviços de Assistência Social, visando o fortalecimento da convivência com a família e comunidade. Ele promove a organização e articulação das unidades da rede socioassistencial e de outras políticas, possibilitando o acesso da população aos serviços e projetos. Nesse contexto, o CRAS da Prefeitura de Pinhais, conforme dados colhidos na

própria assistência social, realizou 51.795 atendimentos em 2018, sendo que a SEMAS conta com 178 servidores públicos.

Amaral (2006), citou a definição da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que estabeleceu 4 classes de competências que os servidores devem possuir ou desenvolver, tais quais:

- Fundamentais/genéricas: Comprometimento, trabalho em equipe, flexibilidade, sensibilidade social, negociação e comunicação;
- Organizacionais: Conhecimento sobre administração pública, capacidade de aprender, comunicação, negociação, planejamento educacional, metodologias de ensino, prospecção de conhecimentos em gestão pública, gestão de escola de governo, conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais;
- Gerenciais: Liderança; senso de direção, comprometimento, gestão integrada e estratégia de recursos, mente aberta, capacidade de análise e síntese; implementação equilibrada das políticas públicas, gestão de pessoas;
- Pessoais e Interpessoais: Expansão contínua das fronteiras pessoais, capacidade de articulação, resolução de problemas, iniciativa e cooperação;

Nesse contexto, o profissional da assistência social, para a adequada realização do trabalho, deve apresentar algumas competências, tais como as citadas acima, o que torna importante o desenvolvimento e/ou aprimoramento da resiliência nesses profissionais. Segundo Betenheuser e Pasqualotto (2017), a resiliência pode ser definida como a capacidade do sujeito que permite a prevenção, minimização ou superação dos efeitos nocivos das adversidades; sendo possível se fortalecer e transformar com a situação.

Dessa forma, percebe-se a importância em desenvolver projetos para desenvolvimento e aprimoramento da resiliência nesses funcionários públicos, pois os mesmos lidam com diversas situações de estresse e que demandam a capacidade em saber lidar com adversidades e mudanças frequentes; tendo uma demanda de trabalho alta e desgastante, considerando a área de atuação e a quantidade de atendimentos que são realizados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de desenvolvimento de pessoas, com foco na resiliência, para servidores da Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS).

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar a condição de resiliência atual dos servidores;
- Identificar as situações que demandam resiliência, vivenciadas pelos servidores públicos da assistência social de Pinhais, na prática profissional;
- Identificar possíveis atividades a serem desenvolvidas para ampliar a resiliência dos servidores;

1.3 JUSTIFICATIVA

A resiliência é a capacidade de prevenir, minimizar ou superar efeitos negativos de determinadas dificuldades, podendo se fortalecer, mas sem sair ileso delas (FAJARDO; MINAYO; MOREIRA, 2010). Nesse contexto, o desenvolvimento e aprimoramento da resiliência dos servidores que atuam na assistência social é fundamental, pois além de melhorar o relacionamento entre os próprios funcionários, influencia positivamente no desempenho deles; o que traz resultados para a própria sociedade, na melhora do atendimento ao público e no desempenho das funções.

Um instrumento de resiliência é a escala “Quest_Resiliência”, elaborado por George Barbosa, em 2010, ao adaptar o Questionário RQ-Test para o cenário brasileiro, levando em consideração as diferenças geográficas, socioculturais e raciais. George elaborou um questionário online composto por 72 perguntas objetivas, de caráter positivo e negativo, cujas respostas são formadas por uma escala do tipo Likert com quatro escores. O autor da escala validou o instrumento em sua defesa de doutorado, pela PUC-SP (BARRAGAN, 2016).

O Quest_Resiliência permite mapear e compreender o tipo de superação de uma pessoa ou grupo, diante de situações adversas e/ou estressantes. Por meio dele, é possível mapear qual é a condição atual de resiliência do sujeito e identificar pontos a serem melhorados. Ele une diversas crenças possíveis para um sujeito em oito domínios, batizados de Modelos de Crenças Determinantes (MCD) da Resiliência, tais quais: análise do contexto, autocontrole, autoconfiança, conquistar e manter pessoas, empatia, leitura corporal, otimismo para com a vida e sentido de vida.

Quando o mapeamento é feito em equipes, é possível obter um amplo material para analisar os impactos que acontecem com os membros; o que permite ao gestor identificar e analisar formas de intervir para fortalecer a flexibilidade, proteção e maturidade emocional do grupo. Com os resultados do questionário, é possível ao gestor desenvolver um programa educacional por meio de palestras e/ou treino prático para esclarecer e apontar direções. Outra possibilidade é elaborar um treino consistente de longo prazo, para implementar ações diferentes e de maior impacto, procurando impulsionar áreas que foram evidenciadas com pouca resiliência e alto desequilíbrio emocional.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 SERVIDOR PÚBLICO

Atuar como servidor público exige muita resiliência para se adaptar as adversidades e saber a melhor forma de agir diante de dificuldades. Nesse sentido, iremos discorrer sobre a atuação profissional no setor público e sobre o conceito de resiliência, seus fatores de risco, proteção e estratégias de enfrentamento.

O conceito de servidor público, conforme Di Pietro (2010), abrange três grupos distintos: o primeiro, dos servidores estatutários, titulares de cargos públicos, sendo submetidos em lei a regulamentos estabelecidos pela Federação; o segundo, os empregados públicos que ocupam emprego público seguindo as normas da CLT; e o terceiro grupo, dos servidores temporários que são contratados por prazo anteriormente estabelecido.

Segundo Mancebo e Ribeiro (2013), a demanda atual no mercado de trabalho é por trabalhadores generalistas, flexíveis e atualizados. Porém, apesar do discurso a favor da flexibilidade e versatilidade, o trabalho no setor público continua sendo muito atraente para a sociedade, mesmo em condições mais desfavoráveis provocadas pela perda de direitos e benefícios, devido à crise econômica que reflete na disponibilidade de vagas no mercado de trabalho.

Dessa forma, o servidor público tem espaço cada vez mais reduzido devido aos pré-conceitos criados por grande parte da sociedade a respeito desses trabalhadores. Muitas vezes, a categoria é vista como ineficiente e obsoleta. Na sociedade existe a ideia de que um funcionário público é privilegiado por trabalhar pouco e ganhar muito, podendo desfrutar da estabilidade no emprego.

Conforme Mancebo e Ribeiro (2013), para o capitalismo flexível, a perpetuação de categorias profissionais como a dos servidores públicos não é lucrativa, estando na contramão das demandas dos modelos inovadores de produção; sofrendo discriminação por não acompanhar o ritmo acelerado das organizações de trabalho baseadas no padrão de acumulação flexível. Essa falta

de reconhecimento e valorização interfere no sentido dado pelos servidores à sua vida profissional.

A atividade laboral vai além da remuneração financeira. Ela é uma oportunidade de desenvolvimento das potencialidades humanas; sendo uma fonte de prazer quando há espaço para o reconhecimento social. Nesse contexto, diante do olhar preconceituoso da sociedade, o servidor pode ter sentimentos ambíguos: por um lado, constrangimento pela falta de reconhecimento social, por outro, orgulho por ter sido capaz de conquistar uma vaga tão disputada. Assim sendo, tanto o servidor público como quem atua no setor privado é afetado pelas mudanças no mercado de trabalho, passando por desestabilizações e perda de território, o que com facilidade pode se tornar um perigoso e preocupante processo de alienação e sofrimento no trabalho (MANCIBO; RIBEIRO, 2013).

Nesse contexto, o servidor público pode encontrar muitas dificuldades para sua atuação profissional. Muitas vezes, as condições de trabalho são difíceis, pois faltam materiais e aparatos indispensáveis. A lentidão de processos também está presente em muitas áreas, prejudicando e deixando o serviço com fama de “ruim”, muitas vezes devido à falta de funcionários ou integração entre eles. Também é comum nos campos públicos o nepotismo, apadrinhamento político e a hierarquia excessiva, o que faz com que muitas pessoas sejam nomeadas para cargos sem a real competência e preparo, o que cria um clima desfavorável no ambiente de trabalho e dificulta as relações (MOULIN; SOUZA, 2014).

Há o caso também dos funcionários que não veem necessidade em se atualizar ou mudar/ajustar alguns comportamentos que podem ser necessários; o que faz com que haja uma dificuldade em se relacionar e trabalhar com os outros colegas. Todos esses fatores influenciam na comunicação entre os profissionais, o que pode deixar os procedimentos ainda mais lentos, refletindo seus efeitos negativos na sociedade.

2.2 RESILIÊNCIA

Dessa forma, desenvolver e aprimorar a resiliência em funcionários públicos é de grande importância para melhorar o desempenho laboral deles, e por consequência, melhorar questões na sociedade. Conforme Infante (2005), o enfoque da resiliência surgiu quando procurou-se entender as causas e a evolução da psicopatologia. Estudos mostraram existir crianças que não desenvolviam problemas psicológicos ou de adaptação social, apesar de estarem predispostas a isso. Notou-se que elas podiam “resistir” ao estresse e adversidades.

A resiliência implica que o sujeito, mesmo sendo afetado pelo estresse ou adversidade, consiga superar e se fortalecer com o ocorrido; sendo um processo que pode ser desenvolvido e promovido. Segundo Luthar *et al.* (2000), resiliência pode ser definida como um processo dinâmico que resulta na adaptação positiva diante de situações adversas. Essa definição distingue três componentes que devem estar presentes no conceito:

1. A ideia de adversidade, trauma, risco ou ameaça;
2. A adaptação positiva ou superação do que ocorreu;
3. O processo que ocorre entre as questões emocionais, cognitivas e socioculturais;

Assim sendo, a adversidade pode envolver vários fatores de risco ou uma situação de vida específica. Já a adaptação positiva é o que permite identificar se ocorreu o processo de resiliência. Ela é positiva quando o sujeito atingiu as expectativas sociais da etapa do desenvolvimento, ou quando não teve desajuste. Na adaptação resiliente, deve-se considerar três aspectos essenciais: a conotação ideológica ligada à adaptação positiva; a heterogeneidade nas áreas de desenvolvimento humano, e a variabilidade ontogenética. Por fim, a noção de processo permite compreender a adaptação resiliente em função da interação dinâmica entre vários fatores de risco e de resiliência, sejam familiares, fisiológicos, cognitivos, afetivos, socioeconômicos, sociais, culturais, etc. A noção de processo incorpora a ideia de que a adaptação positiva deve ser promovida por todos segmentos da sociedade.

Segundo Angst (2009), não existe uma pessoa que é resiliente, mas sim está resiliente; pois se trata de um processo dinâmico, com as influências

ambientais e do sujeito se relacionando de forma recíproca, o que permite a escolha da atitude mais adequada para o contexto e situação.

Nesse sentido, a resiliência envolve fatores de proteção e risco. Os fatores protetivos são influências que modificam ou melhoram a resposta de uma pessoa ao perigo, mudando ou revertendo circunstâncias com potencial negativo. Alguns exemplos de fatores de proteção são: relações satisfatórias, disponibilidade de fontes de apoio social, autoimagem positiva, crenças, entre outros. Já os fatores de risco são variáveis que aumentam a probabilidade do indivíduo não se adaptar diante de situações adversas ou perigosas, podendo desenvolver problemas psicológicos, físicos ou sociais. Alguns exemplos de fatores de risco são: pobreza e empobrecimento, separações, abuso, guerras, traumas, etc. Percebe-se, então, que os fatores de proteção diminuem o impacto dos fatores de risco, diminuindo as reações negativas em exposição à situação de risco (KOLLER; POLETO 2008).

Conforme Angst (2009), o conceito de *coping* também está relacionado à resiliência, sendo caracterizado como o conjunto de estratégias usadas para se adaptar às adversidades. No que se refere à estratégias de enfrentamento, segundo Neme, Oliveira, Reis e Zanelato (2008), elas envolvem os esforços cognitivos e comportamentais utilizados para lidar com situações de estresse, por meio da análise dos recursos disponíveis e as possíveis alternativas, identificado se a ação é adequada naquele contexto.

Segundo Silva (2012), no contexto do setor público, o conceito de resiliência tem sido usado desde 1974, quando o consultor organizacional Daryl Conner formou a ODR INc, companhia de pesquisa que examina a dinâmica da resiliência no ser humano em contextos de trabalho. Com o tempo, a gestão das instituições começou a usar o conceito de resiliência em diferentes contextos e níveis organizacionais. Dessa forma, o processo de resiliência respeita as circunstâncias da empresa, realizando uma análise situacional, definindo tempo para modificações e criação de soluções.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Conforme exposto no próprio site, o município de Pinhais foi oficial e solenemente instalado no dia 20 de março de 1992, após a realização de um plebiscito que verificou que a população desejava a implantação de um poder executivo e legislativo local; visto que até então a região fazia parte de Piraquara. A partir da criação do município de Pinhais, a população local passou a ter assistência político-administrativa. As questões que envolviam os moradores passaram a ser canalizadas e atendidas por seus próprios representantes. No ano de 1993, com o estabelecimento do poder público local, o executivo iniciou o estabelecimento de metas de desenvolvimento através das secretarias.

Nesse contexto, ainda de acordo com o site da prefeitura, estabeleceu-se que a Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) foi criada como tendo a competência de realizar a Gestão da Política Pública de Assistência Social; fazendo a promoção de ações socioassistenciais para atender as necessidades básicas da população, em conjunto com a sociedade civil e organizações não governamentais, tendo como base os princípios e diretrizes estabelecidas na Política Nacional de Assistência Social.

Fazem parte da pasta os departamentos de Proteção Social Básica, Proteção Social Especial, Administração e Logística e de Defensoria Pública, e também a Coordenação Técnica. O quadro de funcionários que atuam na SEMAS possui 178 servidores públicos, sendo que no ano de 2018, foram realizados 51.795 atendimentos. Além disso, destaca-se que a SEMAS se baseia na Constituição Federal de 1988, na Lei Orgânica da Assistência Social (Lei 8. 742/03), na Política Nacional de Assistência Social (PNAS) e na Norma Operacional Básica do SUAS (NOB SUAS/2005).

Considerando que famílias e indivíduos podem passar por vulnerabilidades e riscos sociais diferentes, é necessário haver a destinação de serviços, programas e projetos diferenciados. Nesse contexto, é necessário prover tais serviços de proteção básica e/ou especial.

Conforme disposto na Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais, o CRAS, equipamento da Proteção Social Básica, visa prevenir a ocorrência de situações de vulnerabilidade social e risco; enquanto o CREAS, equipamento da Proteção Social Especial de Média Complexidade, visa o trabalho social com famílias e sujeitos que já se encontram em situação de risco pessoal e social, por violação de direitos.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante do exposto, o diagnóstico da situação-problema será realizado por meio de entrevistas com os 178 servidores e aplicação da escala Quest_Resiliência. Após a coleta e análise dos dados, com base nos resultados obtidos será possível descrever os elementos envolvidos na situação-problema, identificar suas causas e consequências para então desenvolver uma proposta de desenvolvimento da resiliência.

Inicialmente seria organizado um cronograma para realização de entrevistas com todos os servidores, para explicar sobre o projeto e convidá-los a participar. Em seguida, as entrevistas seriam agendadas conforme disponibilidade de horário. Então, seriam feitas perguntas visando: compreender a condição de resiliência atual dos servidores; levantar as situações no trabalho que demandam comportamentos resilientes; e identificar atividades possíveis de serem desenvolvidas para aumentar a resiliência dos servidores. Além disso, também seriam feitas perguntas para investigar o suporte que há atualmente sobre o desenvolvimento da resiliência, para compreender se os servidores acreditam ser necessário ou não.

Após a coleta dos dados pela entrevista, os servidores responderiam a escala Quest_resiliência por meio do acesso virtual. Então seria feita a análise das entrevistas e dos resultados das escalas, buscando identificar e analisar possíveis intervenções para fortalecimento, proteção e maturidade emocional do grupo, além de procurar encontrar e alternativas para serem trabalhadas com os servidores. Então, a partir do mapeamento feito, seria elaborado a proposta para desenvolvimento da resiliência nos servidores públicos, por meio de um programa educacional, envolvendo palestras, atividades e treinos práticos.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Com base nos resultados obtidos por meio das entrevistas e aplicações dos questionários, será possível realizar a análise dos problemas para posterior identificação de soluções possíveis de serem aplicadas na organização.

Inicialmente, as informações obtidas serão organizadas e passadas para o setor de chefia, visando estabelecer um plano de ação. Então, será possível elaborar um cronograma de palestras, cursos, conversas e atividades voltadas para o desenvolvimento e aprimoramento da resiliência, definindo temas e assuntos conforme a demanda observada, estabelecendo prazos para avaliação e monitoramento do projeto.

Também será possível compreender e estabelecer mudanças organizacionais necessárias, tais como procedimentos, estruturas e métodos padrões da organização. Essas alterações serão elaboradas com base em modificações possíveis de serem aplicadas no contexto, embasadas em estudos e pesquisas visando tornar o ambiente de trabalho mais confortável e facilitador para o desenvolvimento e aprimoramento da resiliência.

Inicialmente, no plano de implantação, será formulado um cronograma com as atividades escolhidas, e outro para a própria implantação das mudanças e acompanhamento. Depois disso, será realizada a estimativa de investimentos com os recursos humanos, financeiros, materiais e de instalações na SEMAS de Pinhais.

Nos resultados esperados, serão estabelecidas metas qualitativas para avaliação no grau de sucesso da implantação da proposta técnica. Espera-se melhorias no clima organizacional, no desenvolvimento de pessoas, e na gestão de carreira. A avaliação desses itens será feita por meio de entrevistas, aplicação de questionários e observações.

Com relação aos riscos esperados e medidas preventivo-corretivas, há o risco de que os servidores não se adaptem ou não tenham o desempenho esperado; o que demandaria uma entrevista com o(s) funcionário(s) em

particular, para compreender o que pode ser feito, objetivando o desenvolvimento e/ou aprimoramento da resiliência. Também há o risco de não haver disponibilidade dos recursos necessários para a implantação do projeto no ano planejado, o que demandaria a necessidade da realização de uma reorganização do cronograma, com os ajustes necessários e cabíveis.

4.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Inicialmente será elaborado pela chefia do setor em conjunto com sua equipe, o cronograma com cursos, atividades, conversas e palestras voltadas para o desenvolvimento e aprimoramento da resiliência. Fará parte desse cronograma, datas para monitoramento das ações, por meio de observações e conversas com os servidores públicos do setor. Em seguida, outro cronograma será elaborado para implantação das mudanças e alterações nos procedimentos, estruturas e métodos da organização, estabelecendo prazos e metas. O monitoramento dessas ações também será feito pela chefia. O projeto seria elaborado no ano de 2019 para ser implementado no início de 2020.

4.1.2 RECURSOS

A estimativa dos recursos necessários será feita com base no cálculo com gastos em recursos humanos (profissionais envolvidos na implantação do projeto); financeiros (investimento em compra de materiais, pagamento de profissionais que farão as palestras, cursos e atividades, alimentos para os intervalos das atividades, entre outros), materiais (utensílios e ferramentas necessárias para que os servidores participem do projeto); e de instalações (como ambientes físicos necessários para o desenvolvimento das atividades e do monitoramento das mesmas).

O valor gasto com recursos financeiros é variável conforme os profissionais que iriam conduzir cursos, palestras e atividades; considerando que não haveria gasto com recursos humanos dos profissionais servidores que estariam envolvidos na implementação do projeto, mas apenas com os profissionais que não atuam como servidores na prefeitura.

Nos recursos com instalações, pode-se reservar um auditório que comporte em torno de 50 pessoas, para, no cronograma elaborado, dividir os servidores em grupos menores, de tal forma que não comprometa a continuidade do trabalho na SEMAS.

Pode-se compreender melhor a estimativa do uso dos recursos no QUADRO 1:

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DOS RECURSOS E SUAS ESTIMATIVAS

Recurso	Estimativa
Humanos	Em torno de 10 servidores + os profissionais contratados para ofertar as palestras, cursos e atividades.
Financeiros	Limite de 30 mil reais, dos quais 15 mil seria reservado para o pagamento dos profissionais e o restante para a compra de materiais e alimentos.
Materiais	Em média de 250 canetas, 1.000 folhas sulfites, 400 lápis de cor, 250 lápis de escrever, 250 borrachas, 50 cadeiras, 50 mesas, 1 computador, 1 retroprojeto, 1 mesa maior e 1 cadeira para o palestrante.
Instalações	Auditório para 50 pessoas e 3 salas menores, com cadeiras e mesas, para realização das entrevistas.

Fonte: A autora (2019).

4.1.3 RESULTADOS ESPERADOS

Serão estabelecidas metas qualitativas pela chefia do setor, para avaliar o grau de sucesso da implantação da proposta técnica; tais como, melhora no atendimento ao público, melhora nas relações interpessoais, entre outros. A avaliação poderá ser feita por meio de entrevistas e/ou questionários virtuais, em que os servidores iriam expor como foi participar do projeto, além de apontar sugestões. Além disso, por meio de observações e entrevistas pode-se avaliar os resultados obtidos e comparar com o que era esperado.

Também é possível esperar melhoras no clima organizacional, que indica a satisfação dos funcionários em diferentes aspectos da cultura da organização, tais como: comunicação, valorização profissional e identificação com o local de trabalho. O clima organizacional influencia diretamente a motivação e o comportamento das pessoas; o que reflete, por conseguinte, no desempenho e

nas relações interpessoais. Dessa forma, percebe-se que a resiliência é fundamental nesse contexto, pois está relacionada com a motivação, o desempenho, e as relações interpessoais. A avaliação desse item também será feita por meio de entrevistas e/ou questionários, e observações.

Outra questão que se espera alterações é no próprio desenvolvimento de pessoas, visto que, com o investimento no desenvolvimento dos funcionários, há uma melhora no desempenho individual e nas equipes, o que, por consequência melhora os resultados para a instituição de maneira geral. O desenvolvimento de pessoas permite que a instituição cresça, possibilitando a formação de uma base sólida de capital intelectual, um aspecto de grande influência no valor da organização. A avaliação será feita por meio de entrevistas e observações. É importante salientar, que tanto o avanço no desenvolvimento de pessoas quanto a mudança no clima organizacional trazem resultados de longo prazo que podem ser observados na melhora dos resultados em atendimentos e ações realizadas.

Por fim, pode-se esperar avanços na gestão de carreira, que é uma prática gerencial que objetiva estabelecer trajetórias de carreira, garantindo que os colaboradores tenham perspectiva de desenvolvimento e ascensão na profissão, ao conciliar as expectativas de carreira dos indivíduos com as necessidades da organização. Considerando que a resiliência pode motivar o servidor a continuar se aperfeiçoando e se capacitando na função, o avanço na gestão de carreira é esperado. A avaliação será realizada por meio de entrevistas, observações, e análise e acompanhamento das etapas e ações dos objetivos profissionais.

4.1.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Há o risco de que alguns servidores não se adaptem à metodologia ou não correspondam aos resultados esperados, portanto seria possível e importante realizar uma entrevista/conversa em particular com o(s) funcionário(s) para compreender o ponto de vista dele e o que poderia ser feito; adaptado e/ou modificado, para que haja uma mudança no desempenho e no resultado no projeto, visando o desenvolvimento e/ou aprimoramento da resiliência.

Além disso, há também o risco de que não haja disponibilidade para obtenção dos recursos necessários para implantação do projeto já no ano de 2020; o que demandaria uma reorganização do cronograma e ajustes para que o mesmo fosse aplicado em outro momento, por meio de avaliações de possíveis modificações para que se tornasse viável a implantação do projeto.

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho foi elaborada uma proposta para desenvolvimento da resiliência em servidores da Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) da Prefeitura de Pinhais. Iniciou-se com a realização de uma revisão bibliográfica para maior compreensão sobre os temas: servidor público e resiliência, e também foi feita uma pesquisa sobre a instituição em que seria realizada a proposta. Em seguida, realizou-se a descrição da organização e foi feito o diagnóstico e a descrição da situação-problema. Após isso, apresentou-se a proposta técnica para solução da situação-problema: inicialmente descreveu-se o plano de implantação, os recursos necessários, os resultados esperados e os riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.

Segundo Moulin e Souza (2014), o servidor público pode encontrar diversas dificuldades na atuação profissional, tais como: condições de trabalho difíceis, lentidão nos processos, nepotismo, apadrinhamento político, hierarquia excessiva e clima organizacional desfavorável. Nesse contexto, o desenvolvimento e aprimoramento da resiliência em servidores públicos é de grande importância, pois implica a capacidade do sujeito superar adversidades e situações estressantes, se fortalecendo com o ocorrido, conforme exposto por Luthar *et al.* (2000). Dessa forma, com a implantação de uma proposta de desenvolvimento da resiliência em servidores, espera-se como resultados a melhoria no clima organizacional, no desenvolvimento de pessoas e na gestão de carreira.

Além de ser importante desenvolver e aprimorar a resiliência, seu estudo e difusão do seu conceito é muito importante na propagação da visão de um indivíduo capaz de encontrar formas de lidar com dificuldades. Por meio do presente trabalho, foi possível ampliar os conhecimentos sobre um tema de grande importância para a assistência social e o serviço público, o que contribui também para a sua divulgação, por meio da própria pesquisa.

O estudo apresentou algumas limitações, como o fato de não ter sido possível, pelo limite de tempo, realizar a implantação de fato, o que aponta para a necessidade de mais estudos e pesquisas na área, para que se constatar a generalização dos dados encontrados. Também percebeu-se a demanda em ampliar as pesquisas sobre resiliência, o que favorece para que a mesma seja estudada, permitindo e embasando conhecimentos capazes de auxiliar intervenções para aumentar a capacidade dos indivíduos terem comportamentos resilientes.

REFERÊNCIAS

ANGST, R. Psicologia e resiliência: uma revisão de literatura. **Psicologia Argumento**. Curitiba, v.27, n.58, p. 253-260, 2009.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, n.4, p.549-563, 2006.

Aplicações do questionário de resiliência - QUEST_Resiliência. Disponível em: <<http://sobrare.com.br/resiliencia-aplicacoes-e-propositos-da-escala-de-resiliencia/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

BARRAGAN, M. R. **Resiliência em gestão de pessoas: identificando o perfil de resiliência de gestores a partir da aplicação da pesquisa quest_resiliência**. 20 f. Monografia (MBA Gestão de Pessoas e Liderança Coach) – Centro Universitário La Salle - Unilasalle, 2016.

BETENHEUSER, M.L.B.; PASQUALOTTO, R.A. Comportamentos resilientes em professores que trabalham com alunos que possuem dificuldades de aprendizagem. **Revista PsicoFAE**. Curitiba, v.6, n.1, p. 115-128, jun/jul, 2017.

BRASIL. Resolução nº 109, de 11 de novembro de 2009. Aprova a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, nº 224. 25 nov. 2009. Seção 1, p.1.

BRASIL. **Legislação Consolidada do Servidor Público**. 5ª ed – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. 104 p.

Centro de Referência de Assistência Social – Cras. Disponível em: <<http://mds.gov.br/assuntos/assistencia-social/unidades-de-atendimento/cras>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

Desenvolvimento de Pessoas: Qual a importância de ter profissionais desenvolvidos. Disponível em: <<https://eadbox.com/desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo** (23a ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

Entenda a importância de se desenvolver pessoas nas organizações. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/developper-pessoas/>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

FAJARDO, I. N.; MINAYO, M. C. S. e MOREIRA, C. O. F. Educação escolar e resiliência: Política de educação e a prática docente em meios adversos. **Revista ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p.761-774, out/dez, 2010.

Guia completo do clima organizacional. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional/>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

História do QUEST_Resiliência. Disponível em: <http://sobrare.com.br/historia-do-quest_resiliencia/>. Acesso em: 28 out. 2018.

INFANTE, F. A resiliência como processo: Uma revisão da literatura recente. In: MELILLO, A.; OJEDA, E.N.S. (coord). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. 1. ed. Artmed, 2005. Cap. 1, p. 23-38.

JOB, F. P. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 237p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

KOLLER, S. H., & POLETTO, M. Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e de proteção. **Estudos de Psicologia**. Porto Alegre, v. 25, n.3, 405-416, 2008.

LUTHAR, S.; CICCHETTI, D.; BECKER, B. The Construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work, Child Development. **Child Development**. V.71, n.3, p.543-558, 2000.

MANCEBO, D.; RIBEIRO, C.V.S. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Maranhão, v. 33, n 1, p. 192-207, 2013.

MEDEIROS, J. **Qual a diferença entre CRAS e CREAS? Entenda.** Disponível em: <<https://www.blog.gesuas.com.br/diferenca-cras-creas/>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

MOULIN, M.G.B.; SOUZA, S.A.D. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. Vitória, v. 17, n.1, p. 49-65, 2014.

NEME, C. M. B.; OLIVEIRA, M. A.; REIS, V. L.; & ZANELATO, L. S. Resiliência: análise das publicações no período de 2000 a 2006. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília, v. 28, n.4, p. 754-767, 2008.

Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social – NOB/SUAS (2005).

O que é gestão de carreira? Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/gestao-de-carreira>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

Orientações Técnicas: Centro de Referência de Assistência Social - CRAS/ Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. 1. ed. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2009. 72 p.

Orientações Técnicas: Centro de Referência de Assistência Social - CRAS/ Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2011. 120 p.

Os atuais desafios do Serviço Público. **IFPB**. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/materias/os-atuais-desafios-do-servico-publico>>. Acesso em: 06 jan. 2019.

OLIVEIRA, N. **O que é ofertado na Proteção Social Básica e na Proteção Social Especial?** Disponível em: <<https://www.blog.gesuas.com.br/protacao-social-basica-especial/>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

Prefeitura de Pinhais - **Assistência Social**. Disponível em: <<http://www.pinhais.pr.gov.br/assistenciasocial/>>. Acesso em: 27 out. 2018.

Prefeitura de Pinhais – **A evolução Política**. Disponível em: <<http://www.pinhais.pr.gov.br/historia/FreeComponent830content11743.shtml>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

Servidor Público: vantagens, desafios, carreira e dicas gerais. **INTRA**. Disponível em: <<https://www.intra-ead.com.br/blog/post/36/servidor-publico-vantagens-desafios-carreira-e-dicas-gerais>>. Acesso em: 06 jan. 2019.

SILVA, S. M. **A resiliência a serviço do gestor público: Um breve panorama organizativo das relações interpessoais**. 44f. Monografia (Especialização Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

Você sabe a importância do gerenciamento de carreira? Disponível em: <<https://www.innovia.com.br/blog/recursos-humanos/voce-sabe-a-importancia-do-gerenciamento-de-carreira/>>. Acesso em: 27 fev. 2019.