

RESILIÊNCIA: A ESSENCIAL COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Lidiane Alves de Freitas¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir acerca das características da resiliência, levando em consideração o horizonte de mudanças organizacionais. A metodologia utilizada foi a de pesquisa exploratória, buscando constatar e conhecer cada vez mais os diversos aspectos do ser humano para compreender como as transformações do mundo atual interferem no ambiente profissional, levando em consideração que o trabalho representa um valor inestimável e, por esse motivo, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, sua satisfação e produtividade. O levantamento bibliográfico utilizado como referência na construção deste artigo, foi concretizado a partir de acervos de bibliotecas, artigos de periódicos, teses, portais e sites. Com isso, uma das perspectivas do comportamento humano é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do contexto das relações de trabalho, a forma de gestão, a forma como os próprios colaboradores lidam com isso, gerando a possibilidade de resistência a essas realidades. Além disso, destaca-se o papel do gestor, como um mediador nesse processo de evolução profissional, e, sobretudo, como um influenciador de resiliência. Conclui-se que, um trabalhador resiliente possui maior flexibilidade e autoconfiança para enfrentar qualquer situação sem desistir do seu objetivo, conquistando maiores chances de se adaptar a qualquer mudança sem demonstrar fraqueza.

Palavras-Chaves: Resiliência. Motivação. Mudança. Desenvolvimento. Pessoas.

ABSTRACT

This article aims to discuss about the resilience characteristics, taking into account the horizon of organizational changes. The methodology used was the exploratory research, seeking to find and meet increasingly diverse aspects of the human being to understand how the changes of today's world interfere in the professional environment, taking into account that the work is invaluable and for that reason, exerts a considerable influence on employee motivation, satisfaction and productivity. The literature used as reference in the construction of this article, was brought from collections of libraries, journal articles, theses, portals and sites. Thus, one of the perspectives of human behavior is one that seeks to understand how people live and solve their problems within the context of labor relations, the form of management, the way the employees themselves deal with it, creating the possibility of resistance

¹ Aluna do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIR-RN). E-mail: lidianeafreitas@hotmail.com

² Professora Orientadora do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIR-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

these realities. In addition, there is the role of the manager as a mediator in this professional development process, and especially as an influencer of resilience. In conclusion, a resilient worker has greater flexibility and confidence to face any situation without giving up on your goal, winning more likely to adapt to any change without demonstrate weakness.

Key-words: Resilience. Motivation. Change. Development. People.

1 INTRODUÇÃO

Os colaboradores das organizações atuais conseguem perceber as mudanças ao redor do mundo? Quantas vezes mudam de estratégias para melhorar o seu trabalho e tomada de decisões? Costumam dar 100% do seu talento e energia? Fazem o melhor sempre? Procuram desenvolver soluções criativas e ousadas diante as diversidades organizacionais? Estas questões são fundamentais para o entendimento de que quando estes colaboradores estão resilientes, alcançam maior abertura para avançar em suas atividades, experimentando coisas novas, percebendo outras maneiras de executar uma mesma tarefa e desenvolvendo soluções criativas.

Levando em consideração esta importância, temos o trabalho como fator fundamental na construção do sentido relevante para quem o realizam, nos últimos tempos, estudiosos têm procurado conhecer cada vez mais os diversos aspectos do ser humano. Isto significa que também, cada vez mais, as pessoas procuram conhecer melhor a si mesmas e aos outros com os quais convivem, tanto na situação individual, como social ou organizacional.

O emprego tem um valor considerável e, por esse motivo, exerce uma influência valiosa sobre a motivação dos trabalhadores, seu bem-estar e produtividade. Desta forma, uma das perspectivas do comportamento humano cujo estudo tem sido bastante incentivado na atualidade é o que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do contexto organizacional.

A velocidade das transformações e inovações, é o que mais chama atenção, afetando diretamente a vida e a saúde de todos que tentam produzir o máximo, em centésimos de segundos, sem perder a qualidade que se precisaria de horas. Para atender às necessidades da carga, muitas vezes, excessivas de trabalho, é

necessário que haja um contingente de trabalhadores que disponham suas atividades de trabalho constantemente, inclusive em turnos irregulares (MORENO, 2003).

Além da questão sobre a saúde do trabalhador que torna-se uma preocupação constante, o homem desse novo contexto, devido á razões próprias, do seu grupo social, e do próprio ambiente vêm apresentando um aumento dos estados de angústia e ansiedade, que está envolto do sentimento do medo de falhar perante ás inúmeras pressões e resultados que são esperados (JOB, 2003). Ainda em seguimento ao que diz o autor, o mercado de trabalho exige condutas e atitudes, que chegam a ferir princípios éticos. As variações nesse mercado de trabalho refletem não só numa nova postura do trabalhador, como também nas relações sociais e em novas formas de coordenação.

Cada indivíduo realiza suas tarefas em um ritmo diferenciado, e este ritmo reflete o grau com que pode absorver mudanças. Como coloca Job: “Pode-se dizer que a capacidade de um indivíduo de assimilar de um modo eficiente e eficaz os processos de transição em que se encontra é limitada pelo seu nível de resiliência.” (JOB, 203, p.34).

De acordo com o referido autor o conceito de resiliência vem gerando polêmica entre pessoas há algum tempo. Resiliência estaria associada à nossa capacidade de adaptação, nossa capacidade de estar sempre pronto e nosso direito de escolha, enfim, poderíamos até chama-la de “inteligência prática”. Surgem assim, alguns questionamentos: A dinâmica do trabalho nas organizações demanda como característica essencial do profissional a versatilidade resiliente? E as pessoas com ritmos diferenciados e resistentes às mudanças, como lidar? Esses bloqueios podem ser anulados? Quais os desafios para o gestor de pessoas frente a essa realidade?

Este artigo aborda estes questionamentos, além de ter uma temática contemporânea, provocando algumas reflexões importantes acerca da identidade do sujeito organizacional, seu potencial para adaptações e o papel do gestor e seus desafios no contexto de um líder que estimule e desenvolva seus liderados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RESILIÊNCIA: evolução histórica

A aplicação do termo resiliência ('resiliens' no latim - saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper e 'resilient', no inglês, que remete à ideia de elasticidade e capacidade rápida de recuperação), há muito tempo vem sendo utilizado pela física e engenharia, descrevendo experimentos sobre tensão e compressão de barras de ferro e buscando a relação entre a força que era aplicada num corpo e a deformação que essa força produzia. Igualmente utilizada por outras ciências como a medicina, segundo Tavares (2001), a resiliência refere-se à capacidade de a pessoa resistir à doença; para a psicologia, tem a ver com a qualidade de resistência e de perseverança do ser humano em face das dificuldades da vida.

Anunciada pela primeira vez por Flach (1991), a resiliência funcionaria como um conjunto de forças psicológicas e biológicas necessárias para atravessar com sucesso as mudanças num processo contínuo de aprendizado. Para isso, faz-se necessário que os processos fisiológicos, ativados pelo estresse, funcionem de tal forma, que o indivíduo se torne resiliente por meio da habilidade de identificar a dor, de notar seu sentido e de aturá-la até sanar os conflitos de forma construtiva.

Os pesquisadores Kim-Cohen, Moffitt, Caspi e Taylor (2004) julgam a resiliência como um processo em construção devido a sua natureza vasta e complexa. Yunes e Szymanski (2001) afirmam que o significado não é claro tampouco preciso como na física, pois existem múltiplas condições e variáveis que devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos como situação de ameaça/estresse/experiências adversas com respostas finais de ajustes do indivíduo.

A abordagem Ecológica é um modelo que se aplica bem ao entendimento da resiliência como um processo dinâmico e interacional em que ambiente e indivíduo interagem em uma relação recíproca. Infante (2005) explica:

A perspectiva que norteia o modelo ecológico-transacional de resiliência consiste em o indivíduo estar imerso em uma ecologia determinada por diferentes níveis, que interatuam entre si, exercendo uma influência direta em seu desenvolvimento humano. Os níveis que formam o marco ecológico são: o individual, o familiar, o comunitário (vinculado aos serviços sociais), e o cultural (vinculado aos valores sociais) (INFANTE, 2005, p. 25).

Tais definições parecem, à primeira vista, semelhantes, uma vez que falam de adversidades. Consequentemente, parecem apontar para um mesmo fenômeno.

Porém, quando os estudos empíricos sobre o tema são examinados mais detalhadamente, percebe-se que as escolhas de seus sujeitos de pesquisa variam muito entre si, sendo orientadas de acordo com definições diferentes. E isso leva a pensar que os estudos talvez estejam investigando fenômenos diferentes.

2.2 RESILIÊNCIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo o dicionário Aurélio, o termo resiliência expressa: “a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica”. Moldando a definição da resiliência ao comportamento humano, pode-se afirmar que é a capacidade de vivenciarmos as adversidades, superar as adversidades e adaptar-se positivamente. Segundo Infante (2005) uma adaptação considerada positiva é quando passada a adversidade não há sinais de desajuste, ou ainda, quando o indivíduo alcança expectativas sociais relacionadas a uma etapa do desenvolvimento. É algo dinâmico e se desdobra a partir do inter-relacionamento dos indivíduos com o meio que o cerca, ao sair vitorioso, o indivíduo, em determinadas situações passadas, se fortalece ainda mais para lidar com dificuldades futuras. Diferentemente do conceito da física, encontrada no dicionário, o indivíduo não retorna à sua forma original, há um aprendizado, um crescimento que atribui um novo significado.

No âmbito organizacional, o trabalho se apresenta como componente constituinte da essência humana, da experiência, do saber aprender a fazer de cada um. Ainda sobre esse desenvolvimento e articulando o trabalho com o comportamento, é necessário entender os vários tipos de gestão, visto que o trabalho seja uma unidade que traduz uma complexa negociação de referências e reelaborações estratégicas por parte do trabalhador, para atingir suas metas organizacionais.

00Sivieri (1994), aponta que a moderna organização capitalista do processo de trabalho iniciou a era das doenças provocadas pela grande exigência de adaptação do homem ao trabalho, um reflexo da batalha que o trabalhador emprega para adaptar-se a esta situação anormal. Organizações passam a ser sujeitas às oscilações, porém, estas oscilações podem ser amortecidas, acreditando-se que oscilações que se amplificassem com o tempo conduziriam o sistema à decadência,

e que apenas os sistemas capazes de manterem-se estáveis sobreviveriam no tempo.

Muito embora, nas organizações também predomina uma variação cultural e essa variação refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade. Porém, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. Em outrora, todos acreditavam que regras gerais aplicavam-se a todas as situações de administração, trabalho e organização, independente dos contextos em que eram encontradas. Pode-se também dizer que a capacidade de um indivíduo, de assimilar de um modo eficiente e eficaz os momentos de transição que ocorrem dentro do trabalho é limitada pelo seu nível de resiliência, nível esse que se torna fundamental dentro da organização.

Contudo, a grande questão que permanece refere-se ao modo pelo qual o comportamento organizacional varia culturalmente, onde consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo, salientando que, as características do profissional com comportamento organizacional resiliente, precisam ser exposto nos momentos de complexidade e mudança, não apenas nos momentos de conforto, estabilidade ou conveniência.

2.3 AS ORGANIZAÇÕES: **conceitos**

Alguns dicionários traduzem a palavra organização como estrutura ou entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades. Dependendo do tipo de organização, há uma pessoa que exerce um papel fundamental nas funções de liderança, planejamento e controle dos recursos humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis na empresa.

Segundo Maximiano(1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, onde por meio dela torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de

bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos (pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros e outros) orientados a um objetivo comum.

As organizações no contexto do mundo do trabalho, foram criando estratégias que possibilitassem que os trabalhadores pudessem atender as exigências de um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Fenômenos como globalização, reestruturação, transformações sociais, políticas, tecnologias, exigiram um desenvolvimento de novas competências e flexibilidades por parte dos trabalhadores para garantir sua empregabilidade.

Na atualidade atuam em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, sendo exigidas a capacidade de mudar constantemente, porém, estas organizações encontram muita dificuldade durante o processo de execução das mudanças propostas. A capacidade de mudar atualmente pode ser considerada como um fator crítico de sucesso para qualquer organização, na medida em que mudança deixou de ser a exceção para se tornar uma regra no mundo de negócios. Percebe-se que o número de mudanças implementadas com sucesso não é grande, se comparado com a quantidade de fracassos, ou seja, percebe-se uma grande dificuldade para mudar por parte das organizações.

As empresas resilientes estão sempre atentas com acontecimentos atuais. São mais preparadas porque planejam, desenvolvem estratégias e se algo sair diferente do planejado, têm maior capacidade e preparo para criar soluções. Um exemplo interessante de empresa que respira inovação é o caso da Unilever que quatro vezes ao ano lança um portfólio diferente de categorias de produtos, com formulações, fragrâncias, sabores e funções diferenciadas. É o caso do creme dental Close Up - White Now, que oferece branqueamento instantâneo e gradual para o usuário. Este é um exemplo que destaca que as pessoas e as empresas, para sobreviverem e se destacarem no mundo globalizado, precisam e necessitam estar resilientes a todo o momento.

Com isso, grande parte das teorias administrativas buscam, acirradamente, fórmulas que auxiliem as organizações a fazer com que as pessoas assimilem um sentido comum sobre essas mudanças organizacionais. O termo conformidade fica próximo de mito, considerando a complexidade do comportamento humano.

2.4 COMPETÊNCIAS

As atuais discursões sobre competência, aponta um termo ainda em desenvolvimento, porém é tratado como eficaz mecanismo de gerenciamento, que proporciona ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que recompensa o esforço dos indivíduos. Seu destaque passou a ser notado nas economias ocidentais a partir da década de 1980, com a ideia de junção do sistema produtivo ao sistema educacional. Esse assunto tem provocado discussões sobre seu significado dentro da Administração de RH. Diversos autores têm se dedicado a elaborar sólidos estudos sobre competências, apontando caminhos recentes que podem ser trilhados na construção de referências sobre o assunto.

São as competências que adequam entendimento e habilidade; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas, assimilando a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nos elementos organizacionais, sendo elas responsáveis pela diferenciação da empresa das demais, gerando assim, vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter (BARNEY, 1991). Os recursos estratégicos fundamentais são o conhecimento e as habilidades que uma organização adquire com o tempo. Copiá-los rapidamente é uma tarefa difícil, uma vez que exige a reprodução de investimentos em aprendizado que consomem muito tempo (COLLIS, 1991).

Na análise do valor das competências já existentes ou potenciais, os gestores apresentam interesse em apontar até que ponto elas poderão criar vantagem competitiva sustentável. Algumas organizações, porém, não estão suficientemente equipadas para lidar com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências.

Le Boterf, autor reconhecido como expert em gerência e desenvolvimento de competências, faz um breve relato teórico situando em perspectivas que permitem a construção conceitual da chamada engenharia de competências, a qual ele define

como ferramentas e princípios diretivos que visam dar respostas objetivas e operacionais às inquietações organizacionais.

2.5 MUDANÇA: **desafios**

A necessidade do desenvolvimento de uma visão de futuro que inclua os colaboradores envolvidos e de uma abordagem sistêmica que direcione a implementação de mudanças, de modo a minimizar possíveis resistências, e a partir dessas mudanças, uma das competências mais importantes que toda empresa e todo indivíduo devem desenvolver no mundo atual: A Resiliência.

A competitividade é uma das causas que, para cumprir novas leis ou regulamentações, deve-se implementar novas tecnologias e atender as modificações das exigências de consumidores, não importando o motivo, a mudança estará sempre presente, e de acordo com o autor Hernandez & Caldas (2001), a resistência às mudanças é o principal fator para uma mudança bem-sucedida, sendo um processo eficaz de alocação de recursos, que pode transformar a organização e melhorar a sua eficácia.

Emoções e sentimentos são difíceis de serem articulados, sobretudo numa organização que naturalmente em sua cultura já têm uma defesa para aceitar e analisar sentimentos e cujos gerentes são treinados de modo racional. Para Vince & Broussine (1996), os modelos tradicionais de gestão de mudança focalizam apenas “um problema a ser solucionado” e negligenciam outras dimensões compatíveis que fazem parte da organização. O conceito de mudança associa-se à um fenômeno abstrato, sendo impossível atribuir um único significado, em alguns casos sendo responsável até mesmo pela reconfiguração de sentido de vida de cada um. Por outro lado, alguns discursos tratam com tanta naturalidade sobre as mudanças que parece já fazer parte do dia-a-dia dessas pessoas. Os sentimentos positivos e negativos referentes às mudanças são alternados de pessoa para pessoa.

2.6 EMBASAMENTO SOCIAL E MOTIVACIONAL

A fim de encontrar demais teorias que sustentem e fortaleçam a resiliência, encontramos na motivação componentes que vêm ao encontro desta força interior, que dá conta da capacidade do sujeito de atravessar obstáculos no seu cotidiano,

em nível interno e externo, como sendo, homens do conhecimento, produtivos, que tocam e fazem o futuro, apaixonados pelo que aprendem, pelo que sonham, pelo que criam e realizam (GURGEL, 2004).

Maslow em 1954, anunciava a importância da motivação como a força motriz para o bem-estar das pessoas, não só para o atendimento de suas necessidades fisiológicas como também para a promoção de sua auto-realização. Desta forma, a pessoa naturalmente motivada está mais satisfeita e adquire maior comprometimento para com a tarefa realizada, busca utilizar suas habilidades, desafios pessoais no trabalho e considerando que a característica peculiar do comportamento humano é a de que ele é orientado para uma meta. De acordo com Bergamini (1997), para que isso ocorra, é necessário obter respaldo no contexto social para que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional ao encontro do entendimento sobre o desenvolvimento de um sistema que permita ao sujeito sentir-se recompensado, motivado efetivamente, proporcionando distintos resultados para distintas pessoas.

Levando em consideração as teorias motivacionais modernas, encontramos duas teorias que são extremamente importantes para compreendermos o mecanismo de motivação do ser humano, são elas: a "Hierarquia das Necessidades", de Maslow, e os "Fatores de Higiene-Motivação", de Herzberg. Associando a teoria de Maslow e Herzberg à questão salarial, como fator de motivação, observa-se que o salário está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Com isso, a empresa deve usar o salário como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais, pois, para ter pessoas integradas, produtivas e ambiente motivador na organização são necessários planos adequados de Recursos Humanos, como por exemplo, o plano de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Uma vez que, as pessoas creem que seu desempenho é possível e necessário para obter mais dinheiro, o salário poderá ser um excelente motivador organizacional.

Notamos a importância de uma pessoa motivada quando encontramos um ambiente agradável para poder desenvolver as tarefas do dia-a-dia, as quais passam boa parte de suas vidas dentro das empresas, podemos considerá-la uma

segunda casa. É importante fazer desse ambiente um local agradável para a convivência com as demais pessoas. Um ambiente mais tranquilo facilita um melhor trabalho em equipe, aumentando assim a sinergia entre os colaboradores, propiciando também uma relação mais saudável entre os colegas. Os resultados almejados pela organização tendem a aparecer naturalmente, como consequência dessa boa relação de um ambiente mais agradável.

Desta forma, um dos elementos motivacionais mais importantes e facilitador da resiliência é a criação e manutenção de programas de treinamento e desenvolvimento, que possibilita o reconhecimento e a igualdade envolvendo valores e atitudes no âmbito profissional. Já na visão de Brito e Koller (1999), é a compreensão do suporte social que ampara os indivíduos contra a desestruturação, com isso, o apoio social pode ser considerado de grande importância para os desafios do dia-a-dia corporativo.

A associação do apoio social e a resiliência são referidas por Celia (2001), como provindas de cada pessoa, de cada ambiente e que dependerá, na maioria das vezes, da ação humana em que a cultura da resiliência é alcançada. Quando se tem a possibilidade de vivência dentro de uma transparência psicossocial, cria-se uma interpretação do apoio que o colaborador recebe como um regulador das relações sociais, impactando positivamente sobre o comportamento do mesmo em virtude da melhoria criada por este incentivo.

2.7 DESEMPENHO DO TRABALHADOR RESILIENTE

Pessoas e empresas resilientes são focadas em seus propósitos e mesmo que os outros sejam contra, eles assumirão o risco. Um grande exemplo de Resiliência que não se acomoda, segundo o portal RH.com.br, é o de Gonçalo Borges, brasileiro, palestrante, pintor e empresário que nasceu com má formação congênita. Impossibilitado de usar as mãos e tendo somente os pés como ferramenta de trabalho, Gonçalo foi pioneiro na criação e desenvolvimento de um veículo adaptado para dirigir com os pés. Na década de 70, todos os médicos do DETRAN eram contra a possibilidade de Gonçalo dirigir com os pés, mas felizmente, foi este além de qualquer insulto e flexibilizou sua situação com coragem e enfrentamento. Hoje ele colhe muitos frutos de suas batalhas, fazendo palestras de

motivação em diversos países e demonstrando uma paixão pela vida acima de qualquer suspeita.

Acompanhando essa linha, podemos relatar que estar resiliente é estar incomodado, e isso é extremamente importante para qualquer profissional, pois movimenta a energia para a constante atualização, busca por novas experiências e ideias diferenciadas. Pessoas e empresas resilientes sempre estão incomodadas em busca da precisão, não se contentam com o básico, pois querem o excelente. É o caso de Steve Jobs, que destacava que "todo aspecto da marca deve ser tão bom quanto o produto". Jobs era tão exigente que além de contratar os melhores profissionais do mercado, trabalhava para que, do início ao final, o produto chegue às mãos do cliente e causasse uma experiência emocional. O processo é tão criterioso que Jobs desejava que a experiência de abertura da embalagem de um Ipod fosse única, sensorial e emocional.

Coutu (2002) faz um contraposto presente em pessoas e organizações resilientes, onde normalmente as características são baseadas em valores fortemente alimentados de que a vida é significativa e necessita de uma extrema habilidade de improvisar, estando relacionado à autoestima, à esperança, às crenças individuais e à autoafirmação. Em períodos de transformação, que estão permanentemente presentes em todas as etapas das nossas vidas, a resiliência parece se mostrar bastante importante nesse enfrentamento também no âmbito organizacional. A maioria dos pesquisadores acredita ainda que a resiliência é algo que vai se desenvolvendo ao longo do tempo.

Dessa forma, e de acordo com a realidade da dificuldade de adaptação, ou seja, o ajustamento se torna uma difícil missão que, se não alcançada no ritmo solicitado, provoca sofrimento, nota-se possível o fortalecimento ou desenvolvimento da resiliência dentro do ambiente de trabalho a fim de promover um melhor preparo para o enfrentamento de mudanças em conjunto com a dosagem correta do ritmo frenético com que as mudanças ocorrem. Dejours (2000), aprecia este posicionamento, e ressalta que se a pessoa se sentem reconhecidas em seu trabalho, seu sofrimento pode se encher de significado e sentido:

Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu

era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até de elevação (DEJOURS, 2000, p. 34).

Constata-se que conflitos e dificuldades fazem parte do ambiente corporativo. Eles não são estáticos, mudam e requerem condutas resilientes no enfrentamento dos confrontos. Quando líderes e colaboradores souberem tirar proveito dessas situações, será notado um crescimento mais sustentável e dinâmico diante de qualquer incerteza.

2.8 RESILIÊNCIA E SUA APLICABILIDADE NO CONTEXTO DA LIDERANÇA

Para que o corpo se movimente, todos os elementos devem estar em perfeita harmonia. Se o cérebro do organismo estiver danificado, os músculos e membros, mesmo que em perfeito estado falharão como um todo. As empresas são como organismos vivos. Se as pessoas que são o cérebro da organização não estiverem em harmonia, os processos que fazem com que a empresa caminhe irão entrar em colapso. O líder, nestes cenários de transformações, é o antídoto contra o caos, estagnação e desintegração.

O interesse em estudar este assunto foi motivado pela vivência em algumas empresas privadas e, posteriormente, em um sindicato de uma instituição federal, que nos últimos meses passou por grandes transformações, afetando diretamente o líder desta entidade.

Nos processos de reestruturação, foi notado a centralização das tarefas por parte da liderança, gerando assim, atritos e insatisfações dos colaboradores. Alguns aspectos são claramente notados em seu comportamento, como: Incapacidade de aceitar próprias falhas; a culpa pela desinformação; a falta de tempo para a família e amigos; frustração, falta de domínio sobre o futuro; tarefas estafantes, repetitivas e pesadas e que demandem esforço físico elevado; doença e suas consequências.

No entanto, apesar de reconhecer o sofrimento, o mesmo se mostrou prazeroso com a indicação da existência de outros fatores que o permite neutralizar as dificuldades e sofrimentos, garantindo-lhe estabilidade psíquica. Foi possível identificar situações traumáticas, conhecidas como fatores de resiliência e que o trabalho no sindicato tem um significado positivo, dentre os principais fatores de

motivação encontram-se os desafios, o trabalho em si, o reconhecimento, o sentir-se útil e se manter em um nível hierárquico satisfatório, a identificação com a entidade e as possibilidades de promoção.

O desafio de estabelecer um grau de satisfação exige que o primeiro passo seja o do líder. Ele precisa estar alguns passos à frente de seus liderados, buscando observar todos os possíveis impactos que as mudanças vão causar a equipe, desenvolvendo a habilidade de olhar para frente a longo prazo, para assim expressar com expressividade os desafios propostos. Para liderar as pessoas são necessários níveis altos de influência e segurança, uma vez que o ponto forte do verdadeiro líder é o poder de persuasão, sendo bastante claro nas metas e objetivos, e estimular a equipe na certeza do caminho almejado.

No âmbito que a resiliência se torna uma ferramenta diferenciada sobre as equipes perante aos processos de mudança, uma das funções do líder ao desempenhar o comando da equipe é trabalhar o lado psicológico. Esta condição além de ser refletida na vida do indivíduo em seu comportamento organizacional, também faz parte nos âmbitos pessoais.

Verificou-se que os desafios da liderança são voltados ao desenvolvimento e orientação dos indivíduos e que os maiores desafios são encontrados perante as mudanças corporativas surgidas das alterações de mercado. Nesta perspectiva o líder deve estar preparado para elevar sua equipe, porém antes de elevar o grupo ele deve estar fortalecido para não se deixar abater diante dos desafios, desejar e almejar novas situações de contratemplos para usufruir de seu poder para solucionar problemas, promovendo o sucesso profissional próprio e da equipe, como meio de motivação. Para isso, o desenvolvimento da resiliência é fundamental.

Em vista disso, este artigo busca compreender, conjuntamente, um pouco mais da relação da resiliência no contexto da liderança, levantando discursões em torno da relação de trabalho, seus significados e a saúde física e mental dos líderes encarregados de executar as mudanças, como também analisar pessoas que passaram por situações extremas nas organizações e conseguiram seguir suas vidas sem se desintegrar psicologicamente, os ditos indivíduos resilientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois da realização dos estudos sobre a resiliência no ambiente de trabalho, verificou-se que um significativo número de pessoas mudariam as estratégias para lidar com as frustrações, característica de pessoas resilientes, sendo necessário coragem para mudar as estratégias, o que diversas vezes não ocorre devido ao medo ou tensão, pois, a maior parte de pessoas com características resilientes adquirem este aspecto com a vivência das situações e não devido ao conhecimento teórico de estratégias de resiliência. Perante desse resultado constata-se que a resiliência existe em cada pessoa, entretanto é preciso alimentar pensamentos e coragem para utilizá-las no momento de necessidade.

O tema escolhido é um campo de investigação ainda pouco explorado, com escassez de referências no campo da Administração. Porém, sua definição mostrou as atitudes que indivíduos resilientes devem ter em relação às mudanças, conflitos e situações estressoras, demonstrou os princípios mais utilizados para desenvolver comportamentos resilientes. Os autores mostraram quais os benefícios de se tornar resiliente, com isso, alcançar o sucesso profissional e organizacional.

Essa é uma busca de um sentido de vida, com valores, motivação e autoconfiança, aspectos que dependem apenas do próprio indivíduo, dessa forma, o presente artigo procurou discutir reflexões acerca da resiliência presente no contexto organizacional, quais as suas características e como poderia ser desenvolvida a fim de aperfeiçoar a relação do homem com o trabalho no contexto de transformações e prováveis obstáculos, na medida que um trabalhador resiliente possui maior flexibilidade, autoconfiança e assim, maiores chances de se adaptar a qualquer mudança.

Contribui ainda para a mudança e motivação dos trabalhadores, a existência de um ambiente de trabalho sadio, no qual possam desenvolver laços de amizade e confiança com seus pares. O trabalho em equipe parece ser um modo de garantir o desenvolvimento de relações profissionais positivas, do tipo cliente-fornecedor, permitindo o desenvolvimento do sentimento de vinculação e de cooperação dentro do grupo.

Fundamenta-se em uma situação empresarial os recursos humanos baseados em uma valoração emocional e que contemple a relevância da capacidade de recomeçar sempre que houver um determinante causador de desequilíbrio emocional afetando as habilidades e competências profissionais.

Conclui-se então, que para ter uma equipe com trabalhadores resilientes, é imprescindível ter bons dirigentes para liderar e desenvolver as habilidades desses trabalhadores. Um líder que tem o foco não na voz, para que possa compreender os valores individuais, os conflitos internos e as demandas de cada um, para então poder saber como instigá-los, onde mexer para provocar um sentido, o que fazer para influenciá-los e assim, eles próprios motivarem-se e em sinergia com a equipe, colhendo bons resultados para a empresa e para si próprio, por atingir uma relação saudável com o trabalho e com as demais pessoas bem como ter um manejo para superar as adversidades que surgirem.

Por fim, o salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência. a remuneração porém as organizações necessitam estar atentas para com suas políticas de valorização. O mesmo deve ser suficiente para garantir as necessidades mínimas de conforto e segurança dos trabalhadores de modo que estes possam, através do trabalho, buscar a sua autorealização, a qual em última análise contribuirá para melhorar sua qualidade de vida e, como consequencia, aumentar a eficácia organizacional.

Acredita-se que esta pesquisa tenha contribuído para a identificação e o entendimento do sentido e do significado do trabalho para as pessoas, bem como dos fatores de risco e de proteção (fatores de resiliência) que podem ser responsáveis pela felicidade ou sofrimento nas organizações. Esperamos ainda que o estudo possa oferecer subsídios necessários para que outros pesquisadores possam realizar um estudo mais abrangente com outras formas de organizações de trabalho, de modo a que se possa verificar a repetência e reprodução dos resultados encontrados nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. **Jornal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **A motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOTERF, G. Ensaio sobre um atrator estranho. In: _____. **As edições das organizações**. Paris: Quarta, 1999.

BRANDÃO, Juliana Mendanha. **Resiliência: de que se trata?:** O conceito e suas imprecisões. 2009. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Psicologia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/TMCB-7WYN7C/disserta__o__final.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 jul. 2015.

BRITO, R. C.; KOLLER, S. H. Desenvolvimento humano e redes de apoio social e afetivo. In: CARVALHO, Alysson Massote (org.). **O mundo social da criança: natureza e cultura em ação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. da C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.2, p.45, abr./jun. 2001.

CASPI A. et al. **Psicologia do desenvolvimento: desenvolvimento psicologico e educação**. [S.l.; s.n.]: 2004.

CÉLIA, S. S. **Risco e resiliência em adolescência; aspectos clínicos e psicossociais**. Porto Alegre: Artes Médicas. 2001.

COLLIS, Capacidade organizacional como uma fonte de lucro. In: Moingeon, B., EDMONDSON, A. **A aprendizagem organizacional e vantagem competitiva**. London: Sage, 1996. v. 1.

COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Jan./Mar. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n1/v43n1a16>> Acesso em: 16 jul. 2015.

COUTU, Diane L. Como funciona a resiliência. **Harvard Business Review**. Turbulent Times. Boston, Harvard Business School Press, mar., 2002

DEJOURS, C. Resiliência na Organização: Estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial. **Rev. Fac. Ciênc. Méd.** Sorocaba, São Paulo, v.5, n.1, p. 33-42, 2003.

DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

FLACH, Frederic. **Resiliência:** a arte de ser flexível. São Paulo: Saraiva. 1991.

FRANSCISCHINI, P. Gurgel. **Administração dos materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira, 2003.

GONÇALVES, Carlos Alberto; Coelho, Mariana de Freitas; Souza, Érika Márcia de. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011. Disponível em: em: <http://www.academia.edu/4097450/VRIO_Vantagem_Competitiva_Sustent%C3%A1vel_pela_Organiza%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 18 jul. 2015.

GURGEL, A. O. C. **Rh positivo:** Novo mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

KIM-COHEN, J. MOFFITT, T. T., CASPI, T. Processos genéticos e ambientais na vulnerabilidade anúncio resiliência das crianças à privação socioeconômica. **Desenvolvimento Infantil**, 2004.

KING, Adelaide Wilcox; EOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência Intermediária. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49. Jan./Mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a05.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2015.

MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade.** New York: Harper and Row, 1954.
MASLOW, A. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa:** uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 340-355.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração.** 3^a ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

ROBINE, Ariane. A importância da resiliência no contexto organizacional. **Psicologado.** Ago. 2013. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/>>

psicologia-organizacional/a-importancia-da-resiliencia-no-contexto-organizacional>
Acesso em: 30 jul. 2015.

SIVIERI, H.L. Saúde no trabalho e Mapeamento dos Riscos. **Saúde Meio Ambiente e Condições de Trabalho**, Rio de Janeiro. 1994.

SORIO, Washington. Afinal, salário é fator motivador?. **RH.COM.BR**, abr. 2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html#>> Acesso em: 16 jul. 2015.

VINCE , R. BROUSSINE , M. Paradox. Acessar e trabalhar com emoções ans relações subjacentes mudança organizacional. **Estudos Organizacionais**, v. 17, n.1, p.1-21, 1996.

YUNES, M. A. M.; Szymanski, H. **Resiliência**: noção, conceitos afins e considerações críticas. J. Tavares (Org.). São Paulo: Cortez, 2001. (Resiliência e educação).