



RESILIÊNCIA: COMO UMA HABILIDADE FACILITADORA DE MUDANÇAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

SILVA, Denise Rodrigues Carmo Rocha¹

Kaufuss, Marco Aurélio²

¹Acadêmica do curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

²Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

O ambiente organizacional se caracteriza por situações de múltiplas cobranças, nível elevado de estresse, competitividade e inúmeros desafios. As constantes mudanças causam medo e insegurança nos profissionais, muitas vezes nem todos tem jogo de segurança para vencer tais obstáculos. E essas situações provocam diversas reações em cada individuo. O objetivo deste artigo é compreender o conceito de resiliência aplicada a uma organização, tomando-a como competência que auxilia enfrentar e superar, da melhor forma possível as adversidades e mudanças. Também demonstrar que neste ambiente, podemos transformar crises em oportunidades, e o Perfil resiliente pode ser o diferencial. A resiliência parece estar associada ao autoconhecimento, entretanto, pode ser vista como a compreensão da relação ser humano-pressão-superação-trabalho, o conceito de resiliência é fundamental para o entendimento do enfrentamento dos problemas das pessoas nas organizações.

Palavras-chave: Competência, Mudanças, Resiliência

ABSTRACT

The organizational environment is characterized by situations of multiple charges, high stress levels, competitiveness and numerous challenges. The constant changes cause fear and insecurity among professionals often not everyone has security set to overcome such obstacles. And these situations cause different reactions in each individual. The objective of this research is to understand the concept of resilience applied to an organization, taking it as competence that helps confront and overcome, as well as possible adversity and change. Also show that in this environment, we can turn crises into opportunities, and the resilient profile can be the difference. Resilience seems to be associated with self-knowledge, however, can be seen as understanding the relationship between human beings and .pressure-overcoming-work, the concept of resilience is key to understanding the surpassing of the problems of people in organizations.

Keywords: Changes, Resilience, Skill



1. INTRODUÇÃO

De acordo com Piovan (2009) o ser humano está em constante mudança, mas resistem, não querem mudar nem envelhecer. Estamos numa zona de conforto quando sentimos que algo ou alguém podem ameaçar nos tirar deste estado a tendência é nos fecharmos e resistimos. As mudanças nos acompanham em toda nossa trajetória desde quando nascemos até amadurecer, e enfim no final de nossas vidas. Nossas opiniões pessoais também mudam ao longo do tempo conforme amadurecemos. Para ser inserido ou permanecer no mercado de trabalho um bom profissional precisa acompanhar e adaptar se as mudanças.

Diante do exposto, levanta-se o seguinte questionamento: O conceito de resiliência é aplicável a análise dos fenômenos humanos na organização? A partir deste questionamento levanta-se a seguinte hipótese: sua atuação como um agente facilitador de mudanças no contexto organizacional de múltiplas situações e que se exige respostas cada vez mais rápidas, juntamente com seu papel fundamental para o individuo em detectar oportunidades para planejar ações, na maioria das vezes transformando supostas ameaças em situações favoráveis e proveitosas;

Esta pesquisa tem, como objetivo geral, conhecer a resiliência como habilidade, a qual tem se tornado um diferencial num mercado altamente competitivo, de maneira a orientar os profissionais sobre quais as maneiras mais naturais de desenvolvê-la. Como objetivo específico pretende-se identificar a sua abordagem de forma explicativa e objetiva com seu conceito e aplicabilidade no contexto organizacional de grandes mudanças;

Assim, justifica-se o mérito em desenvolver um estudo voltado para se investigar a importância da resiliência de fato na organização e na sociedade para o individuo. Sua relevância prática do assunto, podendo subsidiar ações de desenvolvimento de pessoas, treinamentos de liderança, desenvolvimento de equipes e valor acadêmico e a oportunidade de exploração do tema.



2. MATERIAL E MÉTODOS

Para uma melhor apreciação do tema realizou-se um levantamento de informações por intermédio de artigos científicos escritos por autores nacionais, e pesquisa bibliográfica com poucos títulos decorrente da falta de literatura específica do assunto resiliência voltado às organizações. Os artigos revisados e expostos foram selecionados de acordo com o assunto proposto e organizados por ano, a partir do ano 2006 até 2012, extraídos do Google Acadêmico. Dos quais, seus resultados serão apresentados posteriormente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para um entendimento mais adequado desta competência mostra-se relevante um breve retrospecto histórico. Piovan (2009, p. 19) relata que o conceito foi criado em 1807 pelo cientista inglês Thomas Young que fazia estudos sobre a elasticidade de materiais. No final dos anos 70 estudiosos ingleses e americanos entre eles o psicanalista infantil James Antony, passaram a observar o fenômeno de pessoas expostas a grandes adversidades e que apesar de tudo permaneciam saudáveis. Devido a isso eles chamaram essas pessoas de invulneráveis e o fenômeno de invulnerabilidade, o qual posteriormente passou a ser chamado de resiliência.

A resiliência consiste na capacidade dos seres humanos de superar as adversidades da vida e, além disso, saírem fortalecidos após uma situação-problema (MELILLO, 2005). Originária do latim, a palavra *resilio* significa retornar a um estado anterior, sendo utilizada, na Engenharia e na Física, para definir a capacidade de um corpo físico voltar ao seu estado normal, depois de haver sofrido uma pressão sobre si. Trazido para o campo das Ciências Humanas, esse conceito é utilizado para explicar a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades (BARLACH, 2005).



De acordo com Carmello (2008) em Administração o conceito surgiu em 1.974 com o consultor organizacional Daryl R. Conner, numa pesquisa sobre a dinâmica da resiliência humana em cenários organizacionais sendo focada em gestão de mudanças.

Moraes (2008) afirma que a pressão no mercado atual vai continuar a existir. As empresas precisam ser cada vez mais enxutas pela necessidade de otimizarem recursos em tempo cada vez menores. Para tanto, é questão de prudência e sensatez exercer a resiliência com uma capacidade de responder de forma mais consciente aos desafios, equilibrando tensão e habilidade de lutar, adquirindo com isso um aprendizado através das intempéries dos mercados. Nesse contexto, encontram-se muitos profissionais que, de forma estruturada, ajudam as empresas a reverterem os resultados adversos, devolvendo a energia acumulada durante o período de pressão, para visualizar novas formas de se fazer negócios, obtendo assim, resultados compensadores.

Carmello (2008) relata que a resiliência não elimina o risco da mudança, mas encoraja líderes e colaboradores a se engajarem efetivamente na situação. E sua utilização pode ajudar empresas, líderes e profissionais a alcançar melhores resultados comerciais e sociais, conseguindo extrair o melhor dos processos de mudança: uma oportunidade de ampliar visões, crenças e competências para a criação de coerência de estratégia. Os resultados mais satisfatórios são observados nas seguintes áreas:

- **Financeira**: Menor custo com a mudança, Obtenção de retorno financeiro num tempo menor que o projetado;
- **Clientes**: Retenção dos mais antigos, melhor índice de satisfação e reputação da empresa;
- **Processo**: Maior rapidez na cadeia de valor, otimização de processos, melhoria na qualidade de entrega de produtos e serviços;
- **Crescimento e aprendizado**: Maior capacitação da força de trabalho para lidar com mudanças e situações complexas e ambíguas, diminuição da resistência das equipes, melhor utilização de recursos e competências



intrapessoais, maior diminuição para enfrentar desafios e cumprir objetivos estratégicos;

De acordo com Barlach (2005), a flexibilidade característica da resiliência é uma das competências requeridas pela dinâmica da modernidade do trabalho nas organizações, capaz de explicar a administração da própria subjetividade diante das inúmeras situações de tensão, pressão e ruptura presentes neste contexto. A primeira atitude é o otimismo forte que é cultivado pelo resiliente. No segundo seria a possibilidade de transcender de posição de vítima das circunstâncias, e o terceiro aspecto do artigo seria a habilidade de improvisar soluções de um problema sem ter as ferramentas ou matérias próprias.

Para uma melhor compreensão do tema foi realizada uma breve revisão de literatura onde os artigos foram escolhidos de acordo com o assunto proposto e selecionados por ano, a partir do ano 2006 até 2012.

Vergara (2006) elaborou um estudo focado no esforço de alguns profissionais de Angola, do continente africano, para superar os efeitos devastadores da colonização do país seguidos de uma traumatizante guerra civil. Ele utilizou o conceito de resiliência para entender a capacidade de regeneração quando cessam eventos que propiciam pressões desgastantes. Segundo o autor a Angola conheceu muitas adversidades, todavia, suas organizações se prepararam para o desenvolvimento econômico e social, a finalidade de seu estudo foi entrar na compreensão desse processo, sob a ótica da subjetividade humana. Buscando investigar quais forças ligadas a sentimentos foram estimuladoras ou facilitadoras das ações de profissionais angolanos para superação das dificuldades.

O autor entrevistou em dezembro de 2004, 46 angolanos que faziam um curso de pós-graduação em gestão empresarial na cidade de Luanda, capital de Angola, com a seguinte pergunta: Entre as forças ligadas a sentimentos, o que você destaca como tendo sido impulsionador ou facilitador de suas ações para a superação das dificuldades? As respostas foram dadas por escrito e posteriormente submetidas à análise de conteúdo, que consiste em uma técnica refinada que demanda dedicação e paciência do pesquisador, definindo categorias para agrupar



dados. As respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa foram agrupadas em quatro categorias conforme suas características comuns: amor à pátria; solidariedade; esperança; recursos intangíveis.

Em síntese, essas categorias revelam as forças referentes a sentimentos que permitiram àqueles profissionais entrevistados superar as adversidades. As categorias agregam, portanto, as bases resilientes dos sujeitos da investigação, que são um exemplo da subjetividade humana, demonstrando que a resiliência ajuda na compreensão dos motivos pelos quais, dentro de um mesmo evento, alguém encontra saída e outro alguém não..

Barrim e Massarutti (2011) realizaram um estudo descrevendo a aplicação da resiliência, que tem se tornado cada vez mais essencial num mercado cada dia mais competitivo, de forma a orientar os profissionais de diversas áreas, principalmente os profissionais e estudantes de secretariado executivo, sobre quais as maneiras mais naturais desenvolver esta habilidade.

O estudo se pautou em dois tipos de pesquisas: pesquisa bibliográfica: na qual se utilizou dos trabalhos realizados por Ricardo Piovan, Eduardo Carmello e José Tavares e outros em que se abordou o tema tratado; e, pesquisa de campo, que se realizou através da aplicação de questionário para coleta de dados e análise quantitativa dos dados, que verificou o nível de resiliência em estudantes de Secretariado Executivo, público entrevistado para a coleta de dados foram de alunos da 1ª à 4ª série do curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual de Londrina. Os autores apresentaram os seguintes resultados: a maioria dos entrevistados possuía nível médio de conhecimento sobre o tema, representando que o tema não tinha tanta divulgação entre os discentes de Secretariado Executivo na UEL.

Porém, um significativo número dos entrevistados mudaria as estratégias para lidar com as frustrações, característica de pessoas resilientes e demonstraram ser proativos. Quando questionados sobre o que seria um desafio profissional para muitos seria tomar decisão sob pressão, enquanto outros consideram que seria alcançar os objetivos propostos. Apesar de pouco conhecimento da temática os discentes de Secretariado Executivo na UEL possuem atitudes de pessoas



resilientes, e que um pouco mais de conhecimento sobre o tema pode auxiliá-los a construir um portfólio de resiliência, auxiliando as organizações a maximizar seu desempenho e alcançar os resultados propostos, diminuindo os danos e riscos.

Carmona et al. (2012) investigaram a produção científica nacional sobre o tema resiliência e sua aplicação nos estudos organizacionais. O artigo trouxe um retrospecto sobre a produção científica brasileira compreendida entre o período dos anos de 2000 até 2011 efetivamente publicadas em periódicos acadêmicos da área de Administração, sobre a temática resiliência. Como resultados os autores ressaltaram que existe uma lacuna sobre a temática, considerando o período de análise que compreende os últimos 12 anos, e embora os anos iniciais de consulta, 2000 e 2001, não apresentem artigos relacionados à resiliência, os anos subsequentes apresentam uma quantidade insuficiente de artigos.

Ainda de acordo com Carmona et al. (2012) foi identificada uma necessidade de expansão neste campo de pesquisa, uma vez que a resiliência se mostra importante para a compreensão da flexibilidade, capacidade de auto renovação, adaptabilidade a mudanças, além de outras características relacionadas à aptidão necessária para superar, de forma positiva, situações adversas e de risco, especialmente nas atividades organizacionais.

4. CONCLUSÃO

O presente artigo foi elaborado com a intenção de compreender o conceito de resiliência e sua aplicabilidade dentro das organizações, tomando-a como habilidade que auxilia enfrentar e superar, da melhor forma possível as adversidades e mudanças. Também demonstrar que neste ambiente, podemos transformar crises em oportunidades, e o Perfil resiliente pode ser o diferencial.

A resiliência é uma habilidade que pode ser desenvolvida, logo não nascemos com esse atributo, mas podemos desenvolvê-lo. Para Piovan (2009) a adaptação ao processo de mudança é indispensável para sobrevivência das pessoas dentro do ambiente que está inserido.



Com isso entende-se que o indivíduo deve ter controle sobre o processo de mudanças e não deixar ser dominado e levado por elas. A atuação dela como um agente facilitador de mudanças no contexto organizacional de múltiplas situações é uma vantagem altamente competitiva, pois pode propiciar melhor adaptação ao processo, permitindo ao indivíduo respostas cada vez mais rápidas;

A resiliência possui papel fundamental para o indivíduo em detectar oportunidades para planejar ações, na maioria das vezes transformando supostas ameaças em situações favoráveis e proveitosas.

Para a autora, detectou-se uma enorme lacuna em estudos e materiais consistentes que abordem o tema resiliência voltado às organizações e seus benefícios ao comportamento humano, tendo em vista que isso poderia estimular a extrair o melhor de cada indivíduo, melhorando sua qualidade de vida e aumentando seus resultados da organização. Esta habilidade quando melhor trabalhada com os colaboradores aumentaria a flexibilidade, capacidade de se auto renovar, melhor adaptação a mudanças, existe uma necessidade de expansão neste campo de pesquisa. Dessa maneira, sugere-se pesquisas que evidenciem o tema contribuindo para sua divulgação e aplicação dentro das empresas, gerando assim um ambiente organizacional mais saudável e propício ao sucesso coletivo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARLACH, L. **O que é resiliência humana?** uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 108 p. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde.../LiseteBarlach.pdf>. Acesso em: 26 set. 2015.

BARRIM, M. et al. Resiliência: como competência fundamental para promover mudanças. In: CONSEC, 18., 2011, [S.I.]. **Anais...** [S.I.]: FENASEC, 2011. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/artigo_selecionado_resiliencia.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2015.



CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir uma empresa de valor.** São Paulo: [s.n.], 2008.

CARMONA, V. C. et al. Resiliência Organizacional: uma meta-análise da produção científica nacional. **Transformare Adm.**, [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.transformare.adm.br/wp-content/uploads/2012/07/04_VIVIANE-CELINA-CARMONA.pdf>. Acesso em: 10 maio 2015.

MELILLO, A. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** São Paulo: [s.n.], 2005.

MORES, S. C. S. **Análise da competitividade de um aglomerado produtivo pelo viés do empreendedorismo: uma proposta Metodológica.** 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Ponta Grossa, 2008. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/79/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2015.

PIOVAN, R. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho.** São Paulo: [s.n.], 2010.

VERGARA, S. C. A resiliência de profissionais angolanos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 701-718, jul./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a04v42n4>>. Acesso em: 10 maio 2015.