

## **A INFLUÊNCIA DA RESILIÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

FERREIRA, Pamela Cristina dos Santos

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

KAULFUSS, Marco Aurélio

Mestrado em Ciências, docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

### **RESUMO**

#### **A INFLUÊNCIA DA RESILIÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

A resiliência é atualmente uma das competências mais precisas frente às constantes mudanças organizacionais. O ambiente organizacional atualmente é caracterizado por cobranças cada vez mais intensas para o alcance de maiores resultados e competitividade, no qual está interligado com a gestão de pessoas que preza o desenvolvimento humano dentro das organizações para obter maior retorno de estabilidade diante às adversidades presenciadas. O artigo tem como o objetivo central compreender a resiliência nas organizações, especificamente em gestão de pessoas. Além disso apresenta como os gestores e líderes podem passar conhecimento aos demais colaboradores, e assim fazer com que cada colaborador deposite em seu superior e na organização a confiança necessária para superar os medos diante as mudanças.

**Palavras-chave:** Resiliência, Mudanças, Gestão.

**Tema Central:** Resiliência

### **ABSTRACT**

#### **A INFLUÊNCIA DA RESILIÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

Resilience is currently one of the most precise skills in the face of constant organizational change. The organizational environment is currently characterized by increasingly intense collections for achieving greater results and competitiveness, in which it is intertwined with people management that values human development within organizations to obtain greater return of stability in the face of the adversities witnessed. The main objective of the article is to understand resilience in organizations, specifically in people management. In addition, it presents how managers and leaders can pass on knowledge to other employees, and so that each employee deposits in their superior and in the organization the confidence necessary to overcome the fears of the changes.

**Keywords:** Resilience, Change, Management.

**Central theme:** Resilience

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2003, p. 482) “a resiliência em sua linguagem científica é a capacidade de superar os conflitos impostos por um fenômeno externo.” Considerado como um sistema aberto em que recebe informações, pessoas, clientes, tecnologias, as organizações têm capacidade de enfrentar e superar as dificuldades e obstáculos externos sem que desapareça o seu potencial de auto-organização. (CHIAVENATO, 2003)

De acordo com Piovan (2009) as mudanças nos acompanham em toda nossa trajetória de vida desde quando nascemos até amadurecermos, e por fim no final de nossas vidas. Nossas opiniões e atitudes pessoais também mudam ao longo do tempo conforme vamos nos amadurecendo. Dessa forma, para ser inserido ou permanecer no mercado de trabalho um bom profissional precisa acompanhar e adaptar se as mudanças de maneira evolutiva e saudável.

Pode-se dizer que a pessoa resiliente não faz do problema um foco relevante para si, mas sim nos objetivos de soluções em que irá propor diante das dificuldades. Diante disso, no âmbito organizacional entende-se que a resiliência pode ser uma das competências utilizadas pela gestão de pessoas, no qual o gestor tem a capacidade de avaliar, discutir, e encontrar as melhores soluções para o desenvolvimento tanto dos colaboradores, quanto da empresa em si. (PIOVAN, 2009)

Diante do exposto levanta-se a seguinte problemática: A resiliência pode ser considerada como uma competência indispensável para a gestão de pessoas? Dada esta problemática tem-se por objetivo compreender a resiliência nas organizações, especialmente na área de gestão de pessoas.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho foi desenvolvido baseado em referências bibliográficas e artigos científicos publicados referente ao assunto. O material foi separado de acordo com a abrangência do tema e o ano de publicação, possibilitando uma leitura mais adequada e sucinta conforme o contexto. As referências utilizadas na elaboração desse artigo encontram-se do ano de 2003 até 2015.

## 3. RESULTADO E DISCUSSÃO

Para a melhor compreensão do termo resiliência, mostra-se um breve conceito histórico. De acordo com Yunes (2003) o termo resiliência foi usado pela primeira vez em 1807 pelo cientista inglês Thomas Young, quando o cientista utilizou a palavra resiliência para explicar os seus estudos sobre a elasticidade e flexibilidade dando noção de como os corpos teriam a capacidade de absorver as energias sem sofrer tais deformações permanentemente.

A etimologia do termo resiliência origina-se do latim *resilio*, que significa voltar atrás, recuar. Dessa forma esse termo foi utilizado primeiramente para explicar a resiliência nas ciências exatas, dando ênfase na Engenharia e na Física para definir, a capacidade de um corpo físico voltar à sua forma de origem após sofrer uma transformação e pressão sobre si. (BARLACH, 2005)

De acordo com Piovan (2009) Os primeiros estudos sobre resiliência na área humana surgiram no século 20, sendo James Anthony psicanalista infantil um dos pioneiros a desenvolver estudos dessa habilidade. O psicanalista observou o comportamento de alguns indivíduos, no qual constatou que apesar de estarem expostas à desajustes e adversidades foram capazes de se manterem saudáveis. Visto pelas Ciências humanas, seu conceito representa a capacidade de um indivíduo ou um grupo de indivíduos, no qual mesmo com situações e ambiente desfavorável, possam se reconstruir positivamente e reerguer-se frente às adversidades. (BARLACH, 2005)

Conforme Carmello (2008), no campo da administração o conceito de resiliência se faz presente desde 1974, foi quando o consultor organizacional Daryl Conner formou uma companhia de pesquisa e desenvolvimento, no qual examinou a dinâmica da resiliência humana nas organizações, principalmente na gestão de mudanças. O indivíduo pode-se caracterizar resiliente a partir do momento em que sofre crises, enfrenta mudanças, adversidades e estresse. Contudo, consegue ter a capacidade de se reerguer e continuar ou recomeçar transformando as dificuldades em oportunidades para si e para a equipe em que está vinculado. (PIOVAN, 2009)

Na administração, o perfil resiliente pode ser identificado dentro da organização através de colaboradores que demonstram habilidades perante às situações desfavoráveis. No qual o colaborador tem a aptidão de usar a criatividade e inovações sendo elas organizacionais, culturais ou tecnológicas, tendo a capacidade de motivar seus colegas para que busquem a resolução do problema e revertam a situação, proporcionando uma equipe comunicativa e unida diante as adversidades. (TEIXEIRA; SANTANA, 2015)

As organizações não só necessitam das pessoas, mas precisam compreender o comportamento humano, afinal as organizações funcionam através das pessoas e dependem das mesmas para atingir os objetivos propostos. Dessa forma pode-se entender a importância da resiliência para a gestão de pessoas, no qual a mesma consiste em várias atividades e estratégias com a missão de orientar o comportamento e desenvolvimento de gestores, líderes e colaboradores, assim como as relações interpessoais no ambiente organizacional. (CHIAVENATO, 2003)

De acordo com Piovan (2009) no século em que vivemos, diante da globalização e informações a todo instante, ainda acontece situações em que o líder e demais colaboradores não estão preparados para lidar com pessoas, há profissionais despreparados para gerenciamento de conflitos, de mudanças e principalmente despreparados para gerir uma equipe.

Conforme Chiavenato (2003 p. 03), a gestão de pessoas envolve a capacidade de comunicar, motivar, desenvolver, coordenar, liderar e resolver

conflitos pessoais ou de equipe. Além de estar ligada com o desenvolvimento da cooperação dos colaboradores e o encorajamento de participações sem medo e receio. Ou seja, o gestor precisa estar centralizado e preparado para as inovações e mudanças, para que passe a devida segurança aos demais colaboradores.

Carmello (2008, p. 144) afirma que “um dos grandes equívocos de um gestor é desprezar o trabalho de conscientização de seus empregados”. A maioria dos gestores não estão aptos a oferecer a seus colaboradores uma orientação, comunicação clara, engajamento, capacitação e avaliação. Nesse aspecto, o autor relata que a resiliência não elimina o risco da mudança, mas encoraja líderes e colaboradores a se engajarem em determinadas situações.

Conforme Teixeira e Santana (2015) grande parte das organizações já tiveram negócios que deram prejuízos, já realizaram parcerias que não obtiveram êxito, ou até mesmo, já contrataram profissionais que não evoluíram e não renderam o esperado e acabaram abandonando a organização em meio às turbulências. Dessa forma pode-se analisar que a falta de resiliência dos colaboradores, geralmente é uma questão que está presente em pequenos ou grandes conflitos internos nas organizações. Pequenas alterações, como uma mudança organizacional, alternância de liderança, ou demissão/admissão de colaboradores pode interferir diretamente na produção ou prestação de serviço, no qual afeta gradativamente o desempenho individual ou de uma equipe. (TEIXEIRA; SANTANA, 2015 p. 26)

Cimbalista (2007) relata que quando deparados diante a situações de adversidade dentro da organização o comportamento humano pode mudar e transformar o que era instável em um grande caos. O trabalho vai além de apenas produção em busca de resultados e lucratividade, é preciso fazer com que as pessoas estejam preparadas para superar as mudanças e adversidades.

Nas organizações cabe o gestor estar apto a conhecer e adaptar os colaboradores e membros da sua equipe. O agente transformador é um catalisador de resultados, no qual não é uma participação individual, mas sim em equipe. O fato

de buscar resultados por meio de pessoas decorre da disposição e capacidade de dirigir diferentes visões, crenças, motivações, competências e comportamentos a fim de que os colaboradores contribuam de maneira harmônica, satisfatória e excelente não somente para as organizações e clientes, mas para si mesmos. (CARMELLO 2008, p. 144)

O que difere o profissional resiliente do não resiliente são as atitudes em relação aos desafios ou situações problemas. O profissional resiliente não permite misturar sentimentos, tendo melhor condições para tomar decisões e partir para a ação. Identificar o problema, encarar a situação, ter uma iniciativa assertiva e manter uma postura confiante para se sobressair em meio às dificuldades são alguns dos comportamentos pertinentes ao profissional resiliente. Dessa forma, a atitude dele em relação às adversidades é que vai fazer a diferença para o seu sucesso na resolução do problema. (PIOVAN, 2009).

Carmello (2008) discorre que a resiliência encoraja líderes e colaboradores a se engajarem efetivamente nas mudanças. E colocá-la em prática pode ajudar empresas, gestores, líderes e demais colaboradores a alcançar melhores resultados comerciais e sociais, conseguindo fazer com que a mudança se torne uma oportunidade de ampliar visões, crenças, valores e competência para a criação de uma gestão estratégica coerente.

#### **4. CONCLUSÃO**

Diante do presente artigo buscou-se compreender como a resiliência em sua competência prática pode ser utilizada dentro das organizações, adotando-a como uma habilidade no qual auxilia nas mudanças e adversidades enfrentadas pelos colaboradores, em especial por gestores e líderes que tem como um dos objetivos desenvolver as pessoas e os relacionamentos interpessoais dentro da empresa.



As organizações necessitam de gestores, líderes e colaboradores capazes de formar equipes capazes de se adaptar as mudanças que ocorrem na gestão, na produção, nas vendas, nas novas inserções de tecnologias e na comunicação interna. Dessa forma, a organização estará apta e flexível frente aos acontecimentos internos e externos.

A resiliência possui um papel fundamental para o indivíduo e o ambiente organizacional em que se está inserido, em detectar oportunidades para planejar ações, implantar novas tecnologias e inovações. Na maioria das vezes a resiliência torna-se uma habilidade capaz de transformar supostas ameaças em oportunidades e situações favoráveis.

Conclui-se que a gestão de pessoas é composta por gestores, líderes e colaboradores que necessitam de tal competência não só como um diferencial, mas como uma habilidade que será de total utilidade para lidar com as mudanças que ocorrem dentro das organizações, principalmente na área de gestão de pessoas que está em constante trabalho com o ser humano.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARLACH, L. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 108p. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-19062006-101545/publico/LiseteBarlach.pdf> > Acesso em: 20 de Set. 2018.

CARMELLO, E. **Resiliência:** a transformação como ferramenta para construir uma empresa de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações: Edição Compacta. 3. Ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 494 p.

CIMBALISTA, S. Condições de trabalho, tecnologia e resiliência no contexto do sistema de produção flexível. **Análise conjuntural**, v.29, n.09-10, p.12, set./out. 2007. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/bol\\_29\\_5f.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/bol_29_5f.pdf) > Acesso em: 09 de Set. de 2018.

PIOVAN, R. **Resiliência**: como superar pressões e adversidades no trabalho. São Paulo: Reino Editorial, 2009.

YUNES, M. A. M. **Psicologia Positiva E Resiliência**: O foco no indivíduo e na família. *Psicologia em estudo*, Maringá, v. 8, num. esp., p. 75-84, 2003. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10> > Acesso em: 09 de Set. de 2018.

TEIXEIRA, L.F.L; SANTANA, L.C. Um olhar sobre a resiliência na visão de gestores e colaboradores. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu. Jan 2015, Vol 02, nº 01. Disponível em: [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/2\\_OLHAR\\_RESILIENCIA\\_VISAO\\_GEST\\_C\\_OLAB.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/2_OLHAR_RESILIENCIA_VISAO_GEST_C_OLAB.pdf) > Acesso em: 20 de Set. 2018.