

UM OLHAR SOBRE A RESILIÊNCIA NA VISÃO DE GESTORES E COLABORADORES

Luan Francisco Lima Teixeira¹

Lídia Chagas de Santana²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral apresentar a importância da resiliência no mundo corporativo. O mercado é um grande oceano em que as empresas navegam, e certamente essas empresas encontrarão águas turbulentas. Nesses períodos turbulentos, é preciso manter o foco, ter criatividade, motivar a equipe e se manter firme. Essas são as características de profissionais resilientes, cada vez mais requisitados e importantes para as novas organizações. Nessa pesquisa são apresentados os conceitos de resiliência, bem como feita uma análise das características dos profissionais resilientes destacando sua importância e sua contribuição nas diversas situações organizacionais. Através deste artigo podem-se identificar os caminhos que se deve seguir para se conseguir desenvolver uma atitude resiliente, realizando práticas sempre assertivas e que inspiram confiança. Este artigo firma-se em pesquisa teórica através de obras e artigos eletrônicos, usando pensamento de autores como, por exemplo, Campello, Cury e Piovan que são considerados grandes difusores da resiliência.

Palavras-Chave: Resiliência. Capital Intelectual. Superação. Dificuldades. Líderes

ABSTRACT

This article has the general objective to present the importance of resilience on corporate world. The business market is a big ocean where the companies sail, and certainly these companies will meet troubled waters. In these riotous times, it is needed to keep the focus, be creative, motivate the team and stay strong. These are characteristics of resilient professionals, increasingly called upon and important for the new organizations. In this research are presented the definitions of resilience, as well as an analysis of the characteristics of resilient professionals highlighting their importance and their contribution in various organizational situations. Through this article it can be identified the paths to develop a resilient attitude, performing always assertive practices that inspires reliability. This article is based on theoretical research through works and electronics articles, using thoughts of authors as, for example, Campello, Cury and Piovan that are considered big propagators of resilience.

Keywords: Resilience. Intellectual Capital. Overcoming. Difficulties. Leaders.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se uma era na qual se espera muito das pessoas em todos os âmbitos. Seja no profissional, ou pessoal, o ser humano está sempre sendo cobrado a atingir as expectativas depositadas nele. Por esse motivo, a resiliência ganha notoriedade no cenário empresarial, porque ela é a habilidade de se reerguer perante situações desfavoráveis ou traumáticas. Devido a essa pressão instaurada pela sociedade, o

¹Graduando em Administração com Ênfase em Gestão de Negócios pela Fundação Visconde de Cairu. E-mail: luanflima@gmail.com

²Orientadora- Lídia Chagas de Santana. Docente Especialista em Literatura / Orientadora de Trabalhos de Curso da Fundação Visconde de Cairu E-mail: santanalidia@ig.com.br

ser humano resiliente consegue descobrir maneiras e originar soluções para encontrar a melhor saída e voltar a ter o controle da situação.

Este artigo é um estudo sobre a origem e os diversos aspectos nos quais a resiliência se aplica, desde o seu surgimento, quando físicos estudavam materiais que apesar de sofrer grande pressão, eles voltavam ao seu estado natural, até os dias atuais, quando o assunto está cada vez mais sendo debatido, utilizando referências e análises da psicologia dentro do contexto organizacional e corporativo.

A problemática que levou a elaboração deste artigo foi de buscar uma resposta para a seguinte pergunta “Como ter uma atitude resiliente perante as adversidades do mundo corporativo?” E foi através desta pergunta que o trabalho foi desenvolvido.

O estudo segue apresentando as características dos profissionais resilientes, identificando quais são as atitudes, posicionamentos e principais qualidades. Pedras no caminho são encontradas por todo ser humano em sua jornada, seja profissional ou pessoal. A grande questão é como as pessoas lidam com essas barreiras, e quais as suas atitudes perante elas. Resilientes estão sempre em busca do sucesso, e sabem que não adianta desistir na primeira porta fechada, ou recusa inesperada.

Serão abordadas as vantagens em ser resiliente, descrevendo os talentos e habilidades individuais, e demonstrando a capacidade dos líderes resilientes como influência na equipe, usando seu poder de persuasão e motivação sob seus liderados. A necessidade das organizações em reter o capital intelectual, já que este é parte fundamental em períodos de crises que toda organização sofre em alguns momentos da sua vida.

A visão holística das organizações sob os colaboradores é de grande importância neste contexto, pois para ser resiliente, é necessário uma base para se apoiar. Ela pode ser encontrada em diversos lugares ou pessoas, entretanto, se a organização for essa base, o colaborador tem grandes chances de desenvolver a resiliência e lutar pela organização e estar com ela. Atividades de interação pessoal e profissional ajudam a construir essa base de confiança, pois o ser holístico é entendido como um quebra cabeça, com várias peças diferentes que se encaixam e resultam num belo desenho.

Este artigo irá abordar a relação do empreendedorismo com a resiliência, pois muitas pessoas têm o desejo de possuir o próprio negócio e nem sempre atingem o

sucesso esperado. Pontualmente, eles tentam novos negócios, duas ou mais vezes, até alcançar o almejado êxito profissional. Essa teimosia, ou insistência também é uma característica resiliente, já que é sempre preciso tentar novamente até descobrir a maneira correta de fazer e aplicá-la no negócio. É importante também notar que o empreendedor resiliente não é um sonhador que toma atitudes e realiza ações de forma irresponsável. O empreendedor resiliente utiliza aprendizados com os erros cometidos e usa a criatividade para prosperar sua organização.

Serão descritas alternativas de como utilizar a resiliência na gestão de conflitos organizacionais internos, e gestão de crises. Empresas são compostas por pessoas com desejos, vontades e personalidades diferentes. Líderes resilientes sabem que precisam de uma equipe estruturada e devotada, pois esse é o ponto de partida para a superação de atribulações cotidianas.

O estudo foi embasado em uma pesquisa teórica, utilizando profissionais renomados que contribuem para o avanço da administração e do profissional como ser humano, como por exemplo: Chiavenato (2003), Carmello (2008), e Cury (2008).

2 EVOLUÇÃO E CONCEITO DA RESILIÊNCIA

O conceito de resiliência oriundo da física é a “capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido tensão”. Esse é um termo usado para definir pessoas que têm a capacidade de superar as adversidades da vida, por mais fortes e traumáticas que elas sejam. “Os resilientes são aquelas pessoas que passam por dificuldades, como todo mundo, só que a reação deles não é igual a de todo mundo (...)” afirma a psicóloga Marisa de Abreu (2014). O termo resiliência é novo, e tem sua origem no latim no verbo *Relisire*, ou seja, “saltar para trás”, “voltar ao estado natural” (CARMELLO, 2008).

[...] resiliência é a capacidade de se antecipar – e se ajustar – continuamente a profundas tendências seculares capazes de abalar de forma permanente a força geradora de lucros de um negócio. A capacidade de reinventar modelos de negócios e estratégias de forma dinâmica à medida que mudam as circunstâncias. (CARMELLO, 2008, p. 56)

O cientista inglês Thomas Young foi um dos primeiros a usar o termo resiliência, quando estudava a relação entre a tensão e a deformação de barras

metálicas, em 1807. Resiliência para a física é, portanto, a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido tensão. Na psicologia, o indivíduo resiliente é aquele que se sobressai em momentos de pressão conseguindo assim tirar um melhor proveito de sua competência, inteligência e saúde. O conceito da resiliência foi empregado na administração a partir de 1974. Empresas e colaboradores são caracterizados como resilientes, quando eles possuem práticas e dispõem de atitudes motivadoras, otimistas e responsáveis com o todo. Para a administração, a resiliência é identificada em colaboradores que possuem a habilidade de se sobressair em situações desfavoráveis, usando a sua criatividade e capacidade de motivar seus colegas buscando reverter a situação.

Não se pode falar sobre resiliência sem antes abordar a inteligência emocional e capital intelectual e humano. Afinal de contas, a resiliência provém de uma boa base dessas vertentes.

3 CAPITAL INTELECTUAL

A origem do Capital Intelectual surgiu com a Sociedade do Conhecimento, caracterizada por uma série de mudanças e transformações. Peter Drucker (1996), em seus trabalhos científicos analisou o poder da informação como originária de ações de sucesso, essenciais a criação e permanência das organizações no mercado.

Quanto mais cedo obtivermos informações antecipadas, maiores serão as chances de criar, planejar, controlar, solucionar ou oportunizar o momento. O capital intelectual engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, ou seja, os conhecimentos acumulados de uma empresa inerentes a pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias e a interatividade do ativo humano com a missão da empresa.

Um profissional resiliente deve possuir um capital intelectual muito vivo, pois certamente ajudará como estrutura e trampolim nesse novo salto de recuperação organizacional. Chiavenato (2003) diz que capital intelectual é a soma de tudo o que se sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é “algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias”, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – seja sobre produtos, serviços, clientes,

processos, técnicas, e outros. Sendo assim, em períodos complicados, quando a crise parece não ter solução, os profissionais que possuem maior capital intelectual certamente se destacam e mostram o poder da resiliência, sugerindo alternativas dentro dos limites e poderes da organização, já que eles possuem total conhecimento da mesma, sabendo o que será possível ou não.

Uma outra importante vertente da resiliência nas organizações está diretamente ligada a Inteligência Emocional. O conceito de Inteligência Emocional - IE foi apresentado a comunidade científica pelos psicólogos Salovey e Mayer (1990, p. 189), em um artigo teórico, como sendo “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”. A relação entre as inteligências intrapessoal e – exame e conhecimento do próprio sentimento – interpessoal – capacidade de ler humores intenções e desejos dos outros - é explorada por diversos pesquisadores. Para Solms (APUD TAYLOR; BAGBY, 2000), as duas inteligências estão intimamente relacionadas, pois estando atento aos próprios sentimentos, é possível estar sintonizado aos sentimentos alheios, fazendo-se uso de uma espécie de “sexto sentido”. A arte de motivar-se a si mesmo e não desistir diante das frustrações relaciona-se com a inteligência emocional. É preciso controlar-se e direcionar as emoções para que supere situações específicas.

No livro, Inteligência emocional, o escritor Daniel Goleman (1998), fornece dicas preciosas para aumentar a inteligência emocional. Observam-se algumas delas:

1. **Autoconsciência** - Reconheça seus sentimentos negativos. Assuma o que está sentindo e não camufle. Ficar à mercê dos sentimentos, possivelmente o levará a agir de forma compulsiva.
2. **Lidere suas emoções** - Quando a tristeza, a ansiedade e a irritabilidade se apresentar, saiba que você pode mudar a situação não se deixando vencer. Use a reflexão a seu favor.
3. **Automotivação** - Tenha sempre expectativa e perspectiva na vida. Sonhe! Lembre-se de que a realização de seus sonhos conta também com o bem estar das pessoas que estão ao seu redor. Não vale pensar só em você.
4. **Compreenda as pessoas** - Quando enxergamos nossas falhas, fica mais fácil tolerar as falhas dos outros. A empatia é fundamental. Empatia vem do grego

empátheia, e significa "entrar no sentimento". Todos nós podemos desenvolver a habilidade de perceber a experiência subjetiva de uma pessoa. Ser empático te ajudará a viver com mais leveza.

5. **Habilidade de relacionamentos inter-pessoais.** É conseguir manter um bom relacionamento com colegas de trabalho, familiares, vizinhos. Ser uma pessoa carismática e bem quista.

Dentro destas áreas, a de autoconhecimento emocional, controle emocional e automotivação estão ligadas à Inteligência Intra-Pessoal, enquanto que as demais estão ligadas à Inteligência Inter-Pessoal. A inteligência emocional é fundamental nas relações de trabalho, no desenvolvimento pessoal e no convívio familiar e com os amigos. Por isso, muitas empresas desenvolvem suas atividades focando na interpretação e utilização da inteligência emocional como fator produtivo. É inevitável pensar em resiliência ao se deparar com o tópico “Automotivação”.

Apenas profissionais com amplo controle de suas emoções, aliado a uma boa relação com toda a organização, desde a presidência, gerência, até as áreas operacionais, desenvolvem essa capacidade de automotivação e foco na solução do problema. Geralmente, líderes e gerentes, desenvolvem essas habilidades, pois internalizam a necessidade de ser um exemplo e inspirar confiança nos demais. James Hunter (1998), o autor do livro: O monge e o executivo, afirma que as pessoas pedem demissão de seus chefes e não de suas empresas.

Pessoas emocionalmente inteligentes, que ocupam cargos de confiança e de liderança, motivam muito mais sua equipe, focam em soluções, não em problemas e são mais influentes. Quando a Inteligência emocional está baixa, os relacionamentos duram pouco, as famílias tornam-se desestruturadas, pessoas gastam seu dinheiro de maneira desequilibrada e sofrem muito além do inevitável. Crianças, adolescentes, jovens e adultos, precisam mais do que nunca desenvolver a capacidade de administrar suas emoções frente às frustrações e obstáculos da vida moderna.

3 O SER HOLÍSTICO

A administração baseada no ser holístico internaliza a idéia de que o ser humano não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes. Egri e Pinfield (1998) entendem que, ao visualizar as organizações como organismos, implicitamente está-se admitindo que sua sobrevivência continuada, depende de um relacionamento interativo e interdependente, dela com o seu meio ambiente. As organizações que aplicarem modelos holísticos no seu gerenciamento diário só têm a ganhar, pois as desigualdades sociais e os desequilíbrios ecológicos aumentaram consideravelmente com as práticas comerciais que contemplam a maximização de retorno do capital somente para os acionistas e "socialização dos custos" para todos (VERGARA & BRANCO, 2001, p. 26; EGRI & PINFIELD, 1998).

Esse novo olhar sob as organizações dá a perspectiva de que cada colaborador é peça importante no sucesso da organização, e como seres resilientes, a pulsação do negócio estará sempre vibrante e intensa. Atualmente, foram identificados três modelos de empresas, delineando as suas atitudes e relações com seus colaboradores. São as empresas vivas, empresas amigas da família, e empresas humanizadas.

Empresas vivas são as que agem como comunidades humanas, conduzem suas ações com responsabilidade perante o meio ambiente e estimulam a visão de longo prazo, indo muito além dos interesses econômicos imediatos (GEUS, 1998).

Empresas amigas da família, na concepção de DenDulk et al. (APUD REGO; SOTO, 2004), são aquelas que demonstram preocupações com as relações familiares de seus colaboradores, oferecendo horários flexíveis, salas de amamentação, creches, bons programas para crianças e idosos, licenças-paternidade, serviços de guarda após o horário escolar, esquemas de interrupção de carreira e licença maternidade para as mulheres que adotam bebês.

A empresa humanizada é aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob o aspecto físico, emocional, intelectual e espiritual. Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias; enfim,

o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa. (VERGARA E BRANCO 2001 p. 21)

Todos os três tipos de empresa possuem um cuidado com o colaborador e oferecem um suporte estrutural nas suas relações. Esse tipo de atitude é identificado como base no desenvolvimento e formação de crianças resilientes. Quando elas sofrem algum tipo de trauma, o apoio dos pais, tios, avós, professores, ou seja, alguém que dê algum tipo de suporte necessário a essa criança para que ela possa se recuperar. Sendo assim, esse tipo de atitude ajuda a despertar o senso resiliente dos colaboradores, pois eles sentem que têm apoio da organização, estão lutando a mesma luta e o objetivo é único.

O grande escritor brasileiro Augusto Cury (2008) comenta sobre a resiliência, fazendo uma conexão com a psicologia estudada. A resiliência é uma vertente da psicoadaptação e ela está inserida no Código da Resiliência.

A dor, as derrotas, as lágrimas, devem ser sempre evitadas, mas ninguém vive continuamente em céu de brigadeiro. Como turbulências são inevitáveis até em dias de céu claro deveríamos usá-las para expandir nossa maturidade resiliente. (CURY, 2008)

No seu livro, Augusto Cury cita 7 itens que se precisa aprender para se decifrar o Código da Resiliência:

1. Ninguém é digno do pódio se não usar os fracassos para alcançá-lo.
2. Ninguém é digno da maturidade se não usar suas incoerências para produzi-la.
3. Ninguém é digno da saúde psíquica se não usar suas crises, angústias, fobias, humor depressivo, para destilá-la.
4. Nenhum ser humano ou nenhuma empresa ou instituição será digna do sucesso se desprezar suas derrotas, vexames, percalços, acidentes de percurso.
5. Dar as costas para as adversidades é a pior maneira para superá-las.
6. Fazer a mesa redonda do Eu para reunir nossos pedaços, manter nossa integridade, debater com nosso desespero, questionar nosso pessimismo, estabelecer estratégias de superação.
7. Uma pessoa determinada, que não desiste de seus sonhos, que não abre mão de ser feliz, apesar do seu caos, tem muito mais chance de usar seu caos

como oportunidade criativa. Alguns aspectos da teimosia não são saudáveis, mas não há dúvida de que uma pessoa resiliente tem boas doses de teimosia.

Desses itens citados, alguns se aplicam diretamente ao mundo corporativo, e auxiliam na constante busca da resiliência organizacional. Na fala do autor “ninguém é digno de pódio se não usar os fracassos para alcançá-lo”, ele faz referência ao gigante oceano que é o mercado, e as constantes batalhas encaradas nesse oceano para que as empresa sobrevivam. Grande parte das organizações já fechou negócios que deram prejuízo, já realizou parcerias que mancharam o nome da organização, já promoveu divulgações que não obtiveram o êxito esperado, ou até mesmo, já contrataram profissionais que não renderam o esperado ou abandonaram o barco “em meio a tempestade”.

Todos esses percalços são encarados o tempo todo, pois não existe mercado estático, e nem negócio que não venha a ser ameaçado pela concorrência. A grande lição resiliente nesse caso é aprender com os erros, falhas, situações inesperadas. Encarar todas essas dificuldades, e olhar para elas tentando entender o que ocorreu, qual a maior falha em todo o processo, e de que forma a organização deve se proteger para que uma situação como essa não volte a ocorrer. Ao falar sobre o enfrentamento desses problemas e da busca pela resolução dos mesmos, chama-se atenção para os itens 4 e 5 também, em que é falado que desprezar tais situações não pode ser feito quando se quer se tornar um ser resiliente. O item 7 também é claramente aplicável ao mundo corporativo. Quantos e quantos casos já foram publicados, sobre empreendedores que falharam não apenas em um, mas em dois, três negócios, e só obtiveram êxito no seguinte? A boa dose de teimosia citada está justamente neste caso. Não ceder e fraquejar na primeira grande dificuldade. Barreiras são impostas para serem superadas. Aliando a vontade de vencer com a inteligência em absorver todo o aprendizado nas falhas anteriores, as chances de triunfo só tendem a crescer.

As crises financeiras podem ser tão dramáticas quanto os traumas da infância. Alguns faliram uma vez, perderam seus nomes, sentiram-se profundamente envergonhados, desanimados e desacreditados por eles mesmos. O ‘Eu’ deles foi para a platéia, tornaram-se espectadores da vida, nunca mais assumiram seu papel no palco psíquico. Outros faliram uma, duas três, ou mais vezes. Foram marcados, excluídos, zombados, mutilados socialmente, tachados de irresponsáveis, mas não se curvaram, Mesmo sem forças, não se tornaram escravos das suas derrotas. Deram um choque de gestão em suas mazelas. (CURY, 2008)

O autor reforça a idéia do quão difícil e dolorosa as perdas ou falhas são, mas sempre indicando que o resiliente não se martiriza se sentindo fraco ou culpado. Apesar de todo o julgamento alheio e pressão por resultados ou vitórias, todo ser humano é falho e está suscetível a cometer erros. A grande questão é saber como aplicar a resiliência e resgatar o controle psicológico.

4 O EMPREENDEDOR RESILIENTE

Precisamos de executivos e supervisores resilientes e que saibam como gerenciar a mudança de uma maneira conscientemente competente. Eles devem implementar mudanças com êxito para si e para outros, aplicar consistentemente os mecanismos que usam e ser capazes de se referir a esses métodos como uma disciplina estruturada, para que os outros possam aprender e aplicar as mesmas estratégias. (CARMELLO, 2008, p.51)

Empreendedores possuem um senso de resiliência muito interessante e específico para a área. Dois professores de administração da Universidade Stanford, Jeffrey Pfeffer e Jim Collins (2014), realizaram um estudo para descobrir o que discerne pessoas determinadas e bem sucedidas de outras que não tiveram tanto prestígio. Dentre diversas coisas, eles concluíram que a resiliência era um dos fatores mais determinantes em pessoas que se destacam. Afinal, não é como se todos não sofressem adversidades – todos sofrem – mas somente alguns são capazes de levantar e seguir em frente. Persistência é o que conta, é preciso alimentar a capacidade de se recuperar com rapidez e fortalecer a mente. Algumas características importantes sobre pessoas resilientes de acordo com a pesquisa são as seguintes:

1. Eles não dão ouvidos a pessoas negativas – em qualquer ambiente, nós escutamos bons e maus conselhos. Ao expormos ideias, pessoas serão contra e outras serão a favor. Porém, algumas sempre imprimem opiniões negativas e pessimistas. O próprio subconsciente atua como uma balança, e os resilientes sempre pendem pro lado otimista e por esse motivo não se abalam com as famosas “pedras no caminho” e lutam até o fim a fim de triunfar.
2. Eles têm uma comissão pessoal de consultores – profissionais resilientes não são orgulhosos e buscam ajuda sim. Eles sabem que opiniões externas podem ajudar no surgimento de uma nova ideia ou dão um clarão de luz onde só se via

escuridão. Sejam terapeutas, *coachings*³, ou seu melhor amigo, o que importa são as ideias e opiniões que essas pessoas propiciam.

3. Elas se sentem à vontade quando não sabem sobre algo – os resilientes buscam sempre aperfeiçoamento, seja na oratória ou na confiança ao falar em público. Improvisação também é uma ferramenta que resilientes dominam, e pode ser aperfeiçoada com aulas de teatro.

4. Elas sabem lidar com empecilhos – como todo mundo, os resilientes também se pegam em momentos de dúvida ao encontrar alguma dificuldade. Porém, eles sempre buscam a melhor alternativa para sair dessas situações e não se intimidam com elas. O objetivo final é sempre a meta a ser atingida.

Observa-se que tais características são de fácil absorção, reforçando a noção de que para se tornar resiliente, não são necessários grandes feitos e nem severos estudos. Apenas a internalização da idéia e prática dessas premissas.

Para Cimbalista (APUD TEIXEIRA; QUEIROZ, 2007), o valor da empresa está expresso na satisfação do trabalhador pelas conquistas pessoais no trabalho. A empresa e o emprego simbolizam a compensação pelo esforço despendido, o retorno do valor de seus atos e cumprimento de objetivos. Indivíduos trabalhadores estão vendendo suas almas por valores ditados pelo mercado em troca da satisfação imediata. Sendo assim Cimbalista faz análise desse fenômeno de que se vive numa “sociedade de consumo” globalizada que se desfaz do sentido anterior de uma “sociedade de produtores”.

Pesquisando sobre o perfil do novo profissional, percebe-se que a cada ano, as empresas estão descobrindo que não basta ser excelente tecnicamente, mas é preciso também, que o profissional seja maduro emocionalmente e que tenha flexibilidade de se adaptar às mudanças; capacidade de trabalhar em equipe e manter um bom relacionamento com os colegas; que consiga comprometer-se de fato com os objetivos; que seja um empreendedor dentro da empresa; que resultados efetivos sejam gerados; que seja assertivo; seja um líder eficaz; ético; entre outras coisas. E isso vale para todas as áreas (PEDROSA APUD APUD TEIXEIRA; QUEIROZ, 2007).

³ Coaching indica uma atividade de formação pessoal em que um instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida.

O mercado muda dia após dia, requisita cada vez mais profissionais resilientes, com qualidades esperadas por essas grandes organizações, como por exemplo, a capacidade de motivar e integrar a sua equipe, criando uma base sólida para reagir as demandas do mercado. A expectativa é de que esses profissionais assumam uma posição de liderança e não tenham medo de enfrentar todos os percalços que certamente serão encontrados durante a existência da empresa.

De acordo com Carmello (2008) no mundo empresarial, a cada dez projetos de mudança, apenas um dá certo. "O resiliente não espera a crise acontecer para fazer algo, ele se antecipa às mudanças, porque está sempre ligado ao que acontece no mercado, fora da empresa. É o que mais se espera dos profissionais hoje".

Continuando com Carmello (2008) o resiliente otimiza sua energia, registrando os recursos pessoais e coletivos existentes, reconhecendo problemas e limitações a enfrentar e comunicando seus sentimentos e ideias de maneira clara, objetiva, honesta e transparente.

Nesse ponto o ser holístico fala mais alto, pois é quando se entende que o trabalho representa um valor muito importante para esse ser, e por esse motivo, a influência em todas as outras relações é diretamente pontual. A organização tem o papel de se preocupar com o todo desse ser, pois dessa forma a mesma consegue extrair o máximo da sua produção, satisfação e motivação.

O líder resiliente consegue identificar quando seu colaborador não está dando 100% da sua capacidade, e tem o dever de descobrir em qual ponto ele não está harmonioso e tentar ajudá-lo a encontrar a solução. O líder resiliente também tem a característica de ser extremamente tolerante à mudança. Ele entende que os imprevistos fazem parte da rotina e por isso não perdem o controle diante da primeira dificuldade, afirma Diana Coutu (APUD TEIXEIRA; QUEIROZ, 2007).

O ser resiliente não é um visionário, teimoso que vive sonhando que as coisas darão certo, quando certamente não irão. Não condiz com o perfil ter um otimismo exacerbado ou falsas esperanças. Ele é acima de tudo realista, e por esse motivo inspira a confiança de todos os seus liderados. É impulsionador quando tem que ser, quando sabe que o triunfo depende do algo mais de cada colaborador, e é sincero, ao conter a empolgação quando as coisas não estão no caminho certo.

O conceito de resiliência tem ganhado muita força atualmente, pois tem sido demonstrado que esse é o caminho para enfrentar as dificuldades do dia a dia de todos. Existe um ditado que referencia os batimentos cardíacos e se aplica ao ser resiliente; “a vida é como os batimentos cardíacos – se não houver altos e baixos, significa que você está morto”. O profissional resiliente sabe que os altos e baixos do mundo corporativo acontecem diariamente e não se permite abater ao se deparar com esse tipo de situação. A falta de resiliência dos colaboradores, geralmente é o estopim para 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 e desempenho de colaboradores, ou equipes de trabalho. Num mercado de trabalho tão competitivo como o que se tem hoje, adaptar-se a essas pequenas mudanças corporativas é situação indispensável para o colaborador que tenha ambição e vontade de se tornar um líder, gestor ou presidente. Partindo do princípio de que o colaborador tenha total habilidade em lidar com essas adversidades, existem problemas maiores que todas as empresas passam no seu exercício. Recessão financeira, crise no mercado, demissão em massa, clima de insegurança, e outros. Todas essas situações abalam o ser humano, e o princípio da resiliência está na capacidade de lidar com essas situações sempre buscando a melhor saída, se mantendo consciente, sagaz e proativo. O indivíduo não resiliente não desenvolve a capacidade de superar os conflitos que geram estresse e cansaço e, em consequência, sofre com as mais diferentes doenças psicossomáticas, podendo contagiar o ambiente com mau humor, depressão e até síndrome de pânico. Ou até mesmo resultando em constantes faltas ao trabalho e brusca queda da produtividade.

Geralmente em situações que demandam mais do colaborador, as outras vertentes que o tornam completo são diretamente afetadas, como as maiores jornadas de trabalho que deixam o indivíduo cada vez mais distante da sua família, ou a pressão em entregar resultados que o deixam mais estressado e resultam em algum tipo de enfermidade de cunho emocional, como gastrite, hipertensão, ou até mesmo a síndrome do pânico. Observa-se que a resiliência é “a capacidade que tem um ser humano de enfrentar e de se recuperar psicologicamente, quando submetido às adversidades, violências e catástrofes na vida” (PINHEIRO APUD RANÉA, 2014),

e realizando uma comparação, o equilíbrio humano se assemelha à estrutura de um prédio, que pode se danificar, se a pressão for superior à resistência.

5 GERENCIAMENTO DE CONFLITO: COMO A RESILIÊNCIA ATUA

De acordo com Piovan (2010), a vida dá opções e escolhas, cada uma com sua consequência. No ambiente corporativo, as escolhas sempre afetam todos os colaboradores que atuam diretamente ou indiretamente no negócio. Essas escolhas possivelmente geram conflitos que precisam ser gerenciados para que não se tornem algo sem controle.

[...] tomar atitudes para mudar o que não funciona na empresa e assim ter um melhor ambiente de trabalho. Outra é mudar a si mesma, internamente, para serem capazes de conviver com essas situações da melhor forma possível. Outra escolha é mudar de empresa, se não houver como mudá-la nem bastar mudar a si mesmo. Por fim, há também a escolha de continuar sofrendo e não fazer nada a respeito, que é a escolha dos submissos [...] (PIOVAN, 2010, p. 40-41)

Para que o gerenciamento de conflitos ocorra com sucesso, é necessário conhecer a forma de administrá-lo e entender todo o processo do conflito, que ocorre em cinco etapas. A primeira se trata do conflito latente, é uma situação não ocorrida, porém mostram condições suficientes para ser desenvolvida. O segundo se refere ao conflito percebido, em que os envolvidos percebem o que está ocorrendo. Já o terceiro se trata do conflito sentido, no qual o mesmo se torna emoção. O quarto é o conflito manifesto, em que há a busca para a solução do mesmo. E o quinto e último são as consequências trazidas pelo conflito, ou seja, como ele foi resolvido. Se isto ocorrer de forma positiva, trazendo benefícios a todos, significa que a administração do mesmo foi de sucesso. Já se as questões do conflito ficaram oprimidas, correndo o risco de a situação reincidir de maneira mais intensa, a administração foi insatisfatória. (GUERRA et al.,2011).

A pessoa em posição de liderança, seja ela qual for, é a responsável pela administração do conflito, e deve aplicar quatro estratégias, sendo elas: acomodação, dominação, compromisso e solução interativa dos problemas, em que irá utilizá-las conforme a situação apresentada. Na acomodação há o encobrimento do conflito, visando harmonia, porém pode estar ressurgindo a qualquer momento. A

dominação se trata da disputa pelo poder, que um perde para que o outro possa vencer, isso é, prevalece a decisão de quem tem maior representatividade. O compromisso surge quando cada integrante resolve ceder um pouco, logo estará renunciando questões com relevância menores e, preservando a essência. E finalmente na solução interativa dos problemas, há um acordo que satisfaça ambas as partes. (GUERRA et al.,2011).

Lidar com os conflitos organizacionais é papel fundamental do líder resiliente. É muito importante que nenhuma das partes se sinta inferior a outra, pois, as relações não podem ficar estremecidas. Como contar com uma equipe preparada e disposta a enfrentar toda e qualquer adversidade organizacional, quando não se pratica uma política de boa gestão de conflitos, sempre visando a sobrevivência da empresa no mercado, e o bem estar de todos os funcionários? Esse é o grande desafio do líder, e a resiliência é muito importante para apoiar tais decisões. É interessante também, que o colaborador que está passando por esse conflito, tenha a capacidade de superá-lo através da resiliência. Muitas vezes líderes têm idéias não compactuadas pela alta direção da organização e precisam lidar com entrave. O líder resiliente não se abala diante dessas situações, e entende que possivelmente a sua idéia não seja a de melhor aplicabilidade no momento. Ouvir e ser receptivo com propostas alheias são características de bons líderes, e principalmente, líderes resilientes.

Nem sempre os conflitos organizacionais são considerados problemas que geram preocupação. Eles possuem caráter positivo quando utilizados como fatores desencadeantes de mudanças pessoais, grupais e organizacionais. Cabe sempre ao líder, que aqui se espera ser sempre resiliente, conseguir caminhar por essa estrada, identificando os pontos positivos que podem ser aplicados e multiplicados. Alguns motivos que podem resultar numa má gestão de conflitos, pode ser a inexperiência, falta de interação com a equipe, ausência de diálogo, dificuldade de comunicação, falta de autoridade, bom senso e sabedoria. Uma equipe sólida e sem conflitos é extremamente determinante numa gestão baseada nos princípios da resiliência, pois como já foi estudado, uma organização que possui uma base sólida de colaboradores comprometidos e empenhados possui grandes chances de atravessar crises sem grandes sequelas.

5.1 GESTÃO DE CRISES

Aprender a lidar com o gerenciamento de crise é tarefa imprescindível para líderes resilientes. Existem diversos meios utilizados que incrementam a postura e maneira de como se comunicar com colaboradores e os *stakeholders*⁴. O objetivo principal pretendido pelas organizações é resolver o problema, sem prejudicar a imagem, os clientes, fornecedores, e todos que lidam diretamente com o negócio.

Em situações de conflito de interesses, as pessoas ficam preocupadas, desconfiadas e menos receptivas à comunicação, porém tendem a ouvir e compreender mais facilmente mensagens nas quais percebem a presença de elementos valorizados de confiança, comunicação não-verbal positiva, endosso de terceiros de reconhecida credibilidade pública, entre outros reforços. A esse tipo de comunicação planejada e formulada a partir de teorias do comportamento dá-se ao nome de comunicação de risco, e seu uso é fundamental em situações de crises. A crise é um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos e geram grande pressão por respostas sobre as suas causas e consequências. (SILVA NETO, 2012, p. 179)

Ser resiliente em gestões de crise é o que toda organização deseja, já que é o momento em que as dificuldades inesperadas aparecem com um grande potencial de abalar toda a imagem e credibilidade construída pela organização. Aplicar estratégias, atitudes e conceitos resilientes dão o suporte necessário junto com as técnicas de comunicação em gestão de crises. *Media training*⁵ é uma ferramenta muito utilizada para a preparação de líderes dispostos a superar crises contando com sua boa comunicação, atitude resiliente, postura adequada, dentre outros. Empresas no ramo da aviação precisam de uma equipe resiliente, e de um bom plano de risco, pois acidentes aéreos não são comuns, mas quando acontecem geram uma grande visibilidade, a cobrança por respostas rápidas, seguras e convincentes é grande. Esse é o primeiro passo para que a imagem da organização não seja tão afetada e um trabalho maior de resgate precise ser feito. Demonstração de empatia e preocupação com os *stakeholders*⁶. é a chave para uma boa gestão de

⁴ Público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

⁵ Ferramentas de comunicação, que tem a finalidade de preparar quem deseja se expor nos veículos de comunicação.

⁶ Público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

crise resiliente, na qual meses depois, os números da organização não serão afetados por causa desses transtornos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resiliência é uma prática em constante evolução, cada vez mais as organizações e os profissionais estão estudando sobre ela e aperfeiçoando suas características. Esta pesquisa buscou expor o que é a resiliência, como ela é percebida em colaboradores e organizações. Qual a importância em contar com profissionais resilientes e que saibam aplicar a resiliência dentro do seu exercício, como esses profissionais em cargo de liderança têm o poder de motivar, inspirar seus liderados e como a organização se sente mais preparada para enfrentar suas batalhas diárias foram itens pontuados durante todo o estudo sobre a resiliência.

Foi identificado que a resiliência é notada e desenvolvida ainda quando criança, pois quando ela passa por algum tipo de dificuldade na sua vida, ela consegue superar tal trauma com a ajuda de alguma base, seja ela a família, professor, amigo, ou um vizinho. Trabalhar a inteligência emocional e aperfeiçoar a ligação entre a cabeça e o coração, é o caminho para incorporar atitudes resilientes e se tornar um profissional mais confiável e importante para a organização.

A problemática foi respondida, pois diante dos estudos aqui apresentados, várias práticas e maneiras de como absorver uma atitude resiliente, realizando a conexão com sua vida pessoal e profissional, buscando extrair o máximo da capacidade do ser humano, aqui tratado como um ser holístico.

Conclui-se dessa forma, que a resiliência é necessária para a vida de todo ser humano, pois todos estão sujeitos a sofrer algum tipo de adversidade. O simples fato de todo ser vivo morrer, causa um tipo de situação indesejada. No mundo corporativo essas adversidades acontecem com muito mais frequência e os profissionais precisam cada vez mais absorver as características resilientes e colocá-las em prática no seu dia a dia.

Ressalta-se que a pesquisa não esgotou o tema, porém, espera-se que a mesma constitua base para as demais.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Marisa. **Resiliência**. 2014. Disponível em: <<http://www.marisapsicologa.com.br/resiliencia.html>>. Acesso em 19 ago. 2014.
- CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.
- DE GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EGRI, C.; PINFIELD, L. **As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente**. In: CLEGG, S.; HARD, C.; NORD, W. (Org.) Handbook de estudos organizacionais. Vol. 1, São Paulo: Atlas, 1998.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Objetiva, 1998.
- GUERRA, S.T.; PROCHNOW, A.G.; TREVIZAN, M.A, GUIDO, L.A. **O Conflito no Exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n2/pt_19.pdf>. Acesso em 28 de out 2014
- HUNTER, James. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. São Paulo: Sextante, 1998.
- MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition And Personality**, New Hampshire, n. 9, p.185-211, 1990.
- PIOVAN, R. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho**. São Paulo: Reino Editorial, 2010.
- RANÉA, Melissa. **Resiliência psicológica**. 2014. Disponível em: <<http://raneapsi.blogspot.com.br/2014/09/resiliencia-psicologica.html>>. Acesso em: 14 set. 2014.
- REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas. **Revista de Administração de Empresas: um estudo luso-brasileiro**, São Paulo, v. 44, n. 3, p.30-43, set. 2004.
- SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação corporativa e reputação**: Construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2012.
- TAYLOR, G.; BAGBY, M. Uma visão geral do constructo de alexitimia. In: R. Bar-On & J. Parker. **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: Artmed, 2000
- TEIXEIRA, Ariane Robine Nunes; QUEIROZ, Rutinéia Duarte de. **A Importância da Resiliência no Contexto Organizacional**. 2013. Disponível em:

<<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-resiliencia-no-contexto-organizacional>>. Acesso em: 09 out. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Em busca da visão de totalidade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n. 6, o. 20-31, nov./dez. 1993.