

LIDERANÇA RESILIENTE¹: o desafio do líder perante as constantes mudanças no ambiente corporativo

Crislaine Renata da Silva Ruano²

RESUMO

Desde o início da administração moderna a figura do líder é observada como a espinha dorsal para o sucesso das equipes de trabalho. Com o advento da globalização e a alta competitividade do mercado, o ambiente corporativo tem por consequência moldar novos horizontes internos e devido à necessidade destas transformações, cargas diárias de pressão e stress são lançadas sobre responsabilidade dos líderes, desde atingir metas até coordenar de forma eficiente seus colaboradores. Com as mudanças ocorrendo mais rápido a cada dia, é exigido um alto grau de controle sobre as emoções e adaptabilidade as situações e é justamente neste ponto em que os indivíduos que ocupam cargos de liderança acabam se desvencilhando dos objetivos, se desmotivando e levando a este status toda a equipe. Este estudo empírico tem como objetivo apresentar o conceito de resiliência, um instrumento pouco explorado pelos profissionais em geral. E é neste contexto que se realiza uma análise reflexiva sobre como os líderes são vítimas das constantes mudanças no ambiente corporativo e a necessidade de se desenvolver a resiliência, como promotora de flexibilidade e controle emocional, além de uma avaliação de dados colhidos em campo com alguns líderes de segmentos diferentes, de forma a apresentar como esta nova área de estudo da psicologia organizacional pode se tornar uma ferramenta chave para o sucesso do líder e suas equipes.

Palavras-chave: Liderança ; Resiliência ; Mudanças ; Equipes ; Ambiente corporativo

ABSTRACT

Since the beginning of modern management figure of the leader is seen as the backbone to the success of work teams. With the advent of globalization and the high competitiveness of the market, the business environment has consequently shaping new internal horizons and due to the necessity of these transformations, daily loads of pressure and stress are released under responsibility of leaders from achieving goals to coordinate efficiently its employees. With the changes occurring faster every day, it's required a high degree of control over emotions and situations and adaptability is precisely this point that the individuals occupying leadership positions end up disengaging from goals, become disheartened and leading to this status throughout the team. This empirical study aims to present the concept of resilience, an instrument unexplored by professionals in general. It is in this context that performs a reflective analysis of how leaders are victims of constant changes in the business environment and the need to develop resilience, as a promoter of emotional control and flexibility, and an evaluation of data collected in the field with some leaders from different segments, in order to present how this new area of study of organizational psychology can become a key tool for the success of the leader and their teams.

Keywords: Leadership ; Resilience Change ; Teams ; Corporate environment

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro tem se mostrado instável nas três últimas décadas, hora pelo crescimento do poder aquisitivo das classes mais baixas, hora pelo advento da tecnologia, possibilitando a abertura das fronteiras para entrada de empresas multinacionais e de produtos importados com menor custo. Com isso as organizações foram obrigadas a repensar suas estratégias e se adequar as novas exigências, com o objetivo de conquistar maior *market share* em seus segmentos, fazendo com que o ambiente corporativo se torne palco itinerante das mudanças.

Analisando o mercado atual, podemos perceber que o próprio conceito de mudança foi alterado, Mandelli et al (2003) expõe esta situação com base na atualidade, onde as organizações possuem um comportamento dinâmico, como presente nos organismos vivos e os fatores de mudança devem ser encarados por todos como um fenômeno especial que detêm uma atenção redobrada, mesmo que ocorridos corriqueiramente. As mudanças neste âmbito ocorrem com o intuito de ajustar os modelos de gestão e alcançar o objetivo definido, porém por mais inofensivas que pareçam, as mudanças podem causar certa inércia entre as partes e instaurar uma possível crise de controle, deixando os líderes com a sensação de descontrole.

Hoje o processo de transformação nas empresas é encarado como um período cansativo e doloroso, que remetem a metamorfoses de sofrimento, tomando muito trabalho e tempo para se alcançarem

¹ Artigo desenvolvido durante o curso de Pós Graduação em Gestão Avançada de Negócios 2014.da Fatec Americana

² Especialista em Gestão Avançada de Negócios – Fatec Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza ; Contato: crislaine_ruano@yahoo.com.br

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

os resultados propostos, podendo estes ser ou não bem sucedidos. Estes processos soam como ameaça para a zona de conforto dos indivíduos, podendo transformá-los em seres extremamente resistentes às mudanças devido a sua própria condução de estabilidade, ou estagnação dentro da empresa. Temos esta confirmação através Muchinsky (apud, Bergamini, 2011), onde é confrontado que a velocidade da mudança se tornou um sinalizador de urgência no ambiente de trabalho, tornando mais acentuadas as situações de stress e pressão conforme o passar do tempo. As mudanças estão ocorrendo em larga escala e os efeitos colaterais causados têm modificado os níveis de urgência e de habilidades exigidas às pessoas pelas organizações, sem distinguir cargos.

É neste cenário que a liderança corporativa tem seu papel fundamental como a espinha dorsal das equipes, norteadora de pessoas e peça chave para o sucesso organizacional. Os indivíduos que ocupam esta colocação devem por natureza serem seres motivadores, com o objetivo de não desvencilhar a equipe dos desígnios da organização, e estarem preparados para lidar com a adversidade das pessoas e suas diferentes reações perante aos processos de mudança. Afinal, o mercado pode se transformar, os colaboradores podem adquirir uma nova carga de conhecimento e exigências, mas a liderança permanece e seus desafios aumentam.

Apesar do status e da posição, o líder também é um colaborador da organização e como qualquer outro ser humano, suas reações perante aos processos de mudança são de receio e temor. Neste ponto é que o indivíduo líder deve desenvolver habilidades para utilizar nas situações adversas, como instrumento de fortalecimento próprio e da equipe. Os momentos de transformação projetam novos caminhos, descobertas e aperfeiçoamento. São oportunidades para expansão da visão sobre as situações de incerteza, desafios de crescimento profissional, buscando extrair o melhor destes momentos, conceitua Carmello (2008). O autor também salienta que o desenvolvimento da resiliência pode ser uma ferramenta diferencial para os líderes alcançarem melhores resultados tanto organizacionais como sociais. Para Carmello (2008, p. 25).

“É preciso ter coragem para observar o lado positivo da mudança, para, sem medo ou tensão, constatar que o propósito dela é a criação de coerência entre o que se deseja (futuro) e o que se é realmente (presente) e para perceber que ainda não se está agindo e funcionando de modo correspondente ao que se pode e quer ser.”

Este estudo tem o objetivo apresentar como o conceito de resiliência pode ser um diferencial aos líderes nestes tempos de constantes transformações. Visto que estes processos soam como ameaça aos indivíduos nas organizações, implicando muitas vezes na implantação de melhorias para o bem comum. Para o desenvolvimento deste artigo empírico, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica nos principais títulos que abordam o tema, além da análise de resultados através de uma pesquisa de campo envolvendo líderes de organizações e segmentos diferentes, apresentando os níveis de compreensão que os mesmos têm sobre a postura de um líder resiliente e suas decisões perante as situações de adversidade.

1 A LÍDERANÇA E SEUS DESAFIOS NAS ORGANIZAÇÕES

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. Como já referido na introdução, 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.

Chiavenatto (2008) adverte que estas mudanças no ambiente das organizações estão surgindo frequentemente e com um nível de imprevisibilidade e incerteza cada vez maiores, fazendo com que os altos cargos sejam obrigados a se adequarem a estas alterações. O autor também salienta que as pessoas dentro de uma organização são ferramentas que promovem sucesso e o diferencial competitivo no mundo globalizado em que vivemos. Analisando o meio organizacional, quando o líder está preparado e capacitado para desempenhar sua função, se torna um espelho para seus liderados e se o mesmo está de acordo e flexível às mudanças propostas, logo por sua influência o grupo de colaboradores sob responsabilidade dele inclina-se a aceitar melhor as mudanças.

Dentro de algumas organizações ainda vê-se a figura do líder como um ser subjetivo e facilmente confundido com a figura do gerente ou gestor, fazendo perder a essência da real liderança. Gerentes nem sempre são líderes. Primeiro devemos entender como os indivíduos se tornam líderes. Para França (2006) o líder surge em ambientes sociais, onde a pessoa estabelece relação com um grupo e enfrenta situações, principalmente adversas, onde sua postura influencia os demais membros. Isso pode ser observado quando um grupo de indivíduos até então desconhecidos é formado. Em geral a pessoa que se destaca como líder é aquela que diante de um infortúnio possui postura e persuasão capaz de apresentar o problema e estimular

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

aos demais a refletirem sobre o mesmo e assim alterar o costume e a maneira de pensar dos companheiros, guiando a todos para alcançarem seu objetivo. Alguns autores descrevem que o “espírito de liderança” nasce com os indivíduos, outros dizem é uma habilidade que se conquista. Porém um fato é destacado na literatura organizacional, ser líder não é uma questão de indicação ao cargo, e sim um perfil que o indivíduo apresenta perante as situações antagônicas.

Maxwell (2007) ressalta que a principal diferença entre ambos estão nas pessoas e nos processos. O gerente tem como objetivo manter a funcionalidade dos processos e sistemas de forma a apresentar resultados satisfatórios. Já o líder por outro lado, tem a finalidade de influenciar as pessoas para que o sigam e adotem suas idéias. Os indivíduos com perfil de liderança tem a capacidade de criar mudanças positivas, são mais flexíveis às novas propostas e consegue levar consigo o grupo, se usar sua persuasão corretamente.

Seguindo a mesma vertente, Kotter (1997) alinha as diferenças da liderança em relação ao gerenciamento, como um conjunto de tarefas com a missão adaptar as organizações para as circunstâncias do mercado. A liderança procura orientar a equipe através do desenvolvimento de uma visão de longo prazo, buscando fazer os colaboradores enxergarem os cenários futuros. Após este estágio, o líder alinha as pessoas de forma a indicar a direção a ser seguida dentro das estratégias da organização. Por fim, o líder deve ser o inspirador de suas equipes, buscando apoiá-los nos desafios e promover a resiliência do grupo, afim se superarem juntos as barreiras impostas pelas transformações. Estas etapas levam a enxergar o líder como sendo um dos principais agentes da mudança.

De acordo com Vergara (apud, França, 2006), a função da liderança é promoção estímulos e motivação nas pessoas, com o intuito de realizarem a da missão, visão e agirem de acordo com os valores da empresa. Onde de uma forma sintética o líder deve estimular e colaborar para a formação da equipe, se atentando a satisfação do grupo, além de ser capaz de esclarecer os problemas e apontar melhorias. Analisando os cenários apresentados pelos últimos três autores supracitados, se um indivíduo possui competências técnicas para assumir a gerencia e obtiver o perfil para liderança, conseguirá gerir processos e pessoas eficientemente, pois terá o conhecimento dos procedimentos e a prática para a realização das tarefas assim como a capacidade de promover e motivar sua equipe.

O desafio de estabelecer uma orientação 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, procurando ler as tendências do mercado e os benefícios que isso irá causar, não só ao seu pessoal mais, na empresa como um todo, desenvolver a habilidade de olhar para frente a longo prazo, para assim expressar com eloquência os desafios propostos. Para alinhar as pessoas são necessários níveis altos de influência e segurança, uma vez que o ponto forte do verdadeiro líder é o poder de persuasão desenvolvido como fruto da influência. Ser persuasivo e claro nas metas e objetivos, e estimular a equipe na certeza do caminho que deve ser galgado. Além de transmitir a eles segurança nas suas palavras, fazendo com que seus liderados tenham a percepção de serem acolhidos e apoiados para os processos de mudança que lhe forem impostos, Maxwell (2007).

Motivar e inspirar o grupo são disseminar desejos e aspirações de maneira dinâmica, direcionando todos a um objetivo comum. A eficácia de um líder é vista quando existe uma preocupação no desenvolvimento potencial dos liderados a tal ponto dos mesmos desconsiderarem seus próprios interesses dentro da empresa para rumarem a um objetivo comum. Essa confiança vinda dos argumentos da motivação exerce tamanha influência sobre o liderado a ponto de ele autorizar o líder a segui-lo pelos caminhos propostos, Bergamini (2011). Partindo destas premissas os líderes constroem estruturas que mantêm a equipe equilibrada aos objetivos da empresa, buscando a capacidade de construir uma comunidade de valores compartilhados – empresa x colaborador. Kouzes e Posner (1998) demonstram como benefícios dos valores compartilhados: eficácia pessoal; promovem o orgulho e comprometimento à organização; diminuem os níveis de tensão e desgaste; promovem a determinação; favorecerem as expectativas do cargo; e, o espírito de equipe.

Nos dias atuais, a mudança é o preço pago pelo progresso e não são todas as pessoas que estão dispostas a trabalhar redobrado ou mudar seus paradigmas em nome do progresso. E é justamente esta uma das principais responsabilidades dos líderes: usar das mudanças - mudanças positivas - para transformar a organização em estruturas eficientes. O líder precisa defender a causa, abraçar as mudanças, buscá-las, almejá-las, não desejando somente a mudança e sim buscando ser responsáveis por ela, de acordo com as leis de Maxwell (2007).

Ele é o espelho de sua equipe e reflete sobre ela grande influência. Porém como todo o ser humano, o líder também tem sobre os ombros uma grande carga de pressão que podemos afirmar ser seu principal desafio. Ele deve controlar a si mesmo, desaprender os antigos norteadores de sua liderança dentro da organização que passa por mudanças e este processo é fundamental como uma atitude defensiva contra a resistência à mudança, conforme descreve Schein (1998). O autor também defende que os líderes devem ter controle sobre a capacidade emocional, com uma das características especiais nos processos de mudança.

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

“(...) ela lida com as ansiedades resultantes do ato de desaprender processos anteriormente bem-sucedidos, ou seja, a capacidade de criar para a organização um senso de ‘segurança psicológica” (p. 85), como conceituado anteriormente o líder é uma poderoso agente da mudança.

Para garantir a ‘segurança psicológica’ o líder precisa ser flexível e adaptável as situações, não deixando que estes fatores interpelem seus aspectos psicológicos e suas emoções. De acordo com pesquisa da Harvard Business Review (apud, Carmello, 2008) de 100% das empresas pesquisadas, 17% apresentam alta capacidade de ajuste à mudança, sendo flexíveis, e alinhadas em torno de uma estratégia competitiva estas empresas eram conhecidas como resilientes. Estas empresas eram saudáveis, pois respondiam melhor aos processos de mudanças, detectando sinais de oportunidade para melhoria nas estratégias e promovendo a construção de valor às organizações. Logo se vê este conceito refletido nas empresas que oferecem um ambiente saudável e flexível, se desenvolvido pelo indivíduo garante resultado ainda mais eficientes.

2 CONCEITO DE RESILIÊNCIA

Apesar de muitos indivíduos possuírem características resilientes, não é de conhecimento geral esta situação psicológica. Atualmente este termo vem sendo explorado e empregado na administração com mais frequência, mas na área da saúde e engenharia a resiliência é um assunto já bastante estudado.

Chegar a uma definição exata do termo resiliência não é fácil, pois diferentes áreas usufruem da mesma palavra para definir basicamente o mesmo significado, porém com resultados variáveis. Zolli e Healy (2013) comentam que na engenharia a resiliência indica o grau de estrutura dos materiais após situações de perturbação. Materiais expostos a altas temperaturas ou testes de pressão. Na gestão de desastres naturais, o termo resiliência é descrito como a rapidez com que os sistemas críticos podem se restaurar após alguns desastres – enchentes, furacões, etc. Já na ecologia, o termo condiz com a capacidade de um ecossistema evitar sua própria degradação.

Para Fernandes (2004), a resiliência é refletida no ser humano como uma restauração do equilíbrio emocional. Aperfeiçoando sua sobrevivência perante a adversidade, desenvolvendo estruturas para manter-se protegido perante as situações destrutivas. Na história da evolução a resiliência fez-se presente durante o processo de desenvolvimento do ser humano, perante a superação das adversidades nas mudanças de eras, através de uma força mista entre pensamento x ação.

“O ser resiliente é aquele que decidiu interpretar a adversidade como uma circunstância e um aprendizado da vida. Escolheu a inteligência e a esperança em vez da vitimação e do desespero”, Carmello (2008, p. 35). O autor descreve que o termo resiliência vem do verbo latim *resilire*, que constitui em saltar para trás, voltar ao estado inicial ao ponto de partida. Na ciência da administração, pesquisas nesta área são realizadas desde 1974, porém apesar dos anos, o conceito ainda é pouco difundido nas empresas. O mesmo termo é estudado nas áreas da medicina, psicologia e física.

Muitos indivíduos são resilientes, mas desconhecem o que esta habilidade de adaptabilidade significa. Outros, porém não a tem, mas possuem a capacidade de desenvolver esta ferramenta. A resiliência não é um dom paranormal, uma anomalia ou uma capacidade parapsicológica que necessite de maior de utilização do cérebro. Conforme Tavares (2013), pesquisas garantem que a capacidade de resistir as adversidades e evitar crises pode ser adquirida com treinamento. Esta habilidade pode ser desenvolvida, estimulada.

Com base nas colocações de Zolli e Healy (2013) a resiliência se torna uma capacidade crucial no ambiente das mudanças, pois preversa a capacidade de adaptabilidade do indivíduo perante as volatilidades do ambiente. Todavia esta característica não promove uma posição de defesa contra as incertezas e risco e sim um incentivo ao indivíduo para adaptar-se e conectar-se a situação de diversidade no ambiente de mudança.

3 RESILIÊNCIA: uma ferramenta poderosa para a liderança

Como dito por França (2006), uma das funções do líder é ao desempenhar o comando da equipe é trabalhar o lado psicológico dos membros da equipe. Neste âmbito que a resiliência se torna uma ferramenta de diferencial sobre as equipes perante aos processos de mudança. Está condição além de ser refletida na vida do indivíduo dentro do ambiente de trabalho, acaba fazendo parte do mesmo também nos ambitos pessoais.

Fernandes (2004) destaca que desenvolvimento da resiliência baseia-se em aumentar suas defesas emocionais e sim preservar a estrutura psicológica do indivíduo através das experiências do dia-a-dia. Atualmente o grande diferencial está na preparação de pessoas para torna-las mais resilientes, resistir às situações de infortúnio, sem deixar de lado a essência de o valor do ser humano. Afinal o líder deve estar

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

preparado, fortalecer-se primeiro para depois ser agente de mudança dentro de determinado ambiente de forma diferenciada.

A resiliência aprimora as forças psicossociais do indivíduo. Ela ativa os componentes primordiais para que os mesmos tenham a capacidade de resolver os conflitos, de forma autônoma, porém é importante salientar que não basta estar apto ou ter perfil resiliente. O grande objetivo deste conceito é aplicá-lo diante das situações de transformação. As mudanças e a adversidade servem para que o resiliente use sua energia para alcançar os objetivos propostos e fortaleça as competências necessárias para levá-lo a concretizar os projetos propostos, conforme citado por Carmello (2008). De acordo com o mesmo, para desenvolvimento desta habilidade no ambiente corporativo, o líder deve aplicar os quesitos básicos a seguir: **percepção individual:** o líder deve avaliar e interpretar as situações ocorrentes no ambiente onde está inserido. **tomada de decisão:** aplicar esforços cognitivos, emocionais e comportamentais para enfrentar ou alterar as situações; **administração de exigências:** procurar gerir as exigências externas e internas que implicam no ambiente. Administrá-las antes que elas dominem a situação e interfiram no objetivo proposto.

O autor supracitado destaca que durante o processo de desenvolvimento desta habilidade o indivíduo passa agir de forma mais harmônica e os sinais característicos da resiliência ficam mais visíveis. A pessoa passa a avaliar sua própria condição emocional, como ansiedade e desespero de maneira a estes sentimentos não influenciarem em sua tomada de decisão, cria uma linha de diálogo com as pessoas para se protegendo de condições emocionais como magoa ou remorsos. Ocorre de o líder refletir melhor diante aos desafios propostos, busca enfrentar a situação de forma positiva criando melhorias que possam beneficiar os envolvidos além reconhecer as próprias fraquezas diante uma situação difícil e buscar auxílio em outras pessoas para resolução.

O líder resiliente apresenta um diferencial competitivo que potencializa e eleva o valor próprio e da equipe, Reginato (apud Tavares, 2013). Segundo o autor, os líderes com esta habilidade passam a ser autoconfiantes, promovendo a autoestima positiva, acreditam mais em suas competências, promovendo um aumento de sua determinação para realização das tarefas, flexibilidade as mudanças propostas e anseiam por novos desafios. Pelo fato de estarem preparados psicologicamente existe uma queda nos níveis de ansiedade e passam a identificar e gerir as próprias emoções em ambientes de incerteza e com esta atitude passa a administrar a inércia e insegurança da equipe. Por estarem preparados para transformações, se adaptam melhor as inovações aumentando a criatividade e promovendo a aplicação de novos conceitos. Além disso, a tomada de decisão de se torna mais eficaz, já que o líder possui maior perceptibilidade da situação, tranquilidade e concentração quando inserido em situações invasivas.

Os indivíduos que desenvolvem resiliência possuem a capacidade que se manter em constante equilíbrio, regulando nas relações profissionais e separando-as do âmbito social do familiar. Esta habilidade preserva sua personalidade emocional nos diferentes ambientes, possibilitando que o líder possa tomar decisões na empresa e não deixar-se afetar com os impactos causados dentro da organização, assim traçando um caminho para menor vulnerabilidade e maior participação nos desafios, conforme Fernandes (2004).

Com base nos conceitos e ferramentas para desenvolvimento da habilidade de ser resiliente, Tavares (2013) expõe que os líderes têm competência para inspirar com coragem à equipe, apoiando-os nos desafios que as mudanças impõem, buscando o crescimento e qualificação em seus colaboradores. A habilidade de ser resiliente não beneficia somente o líder, mas a equipe comandada por ele. Um líder preparado e fortalecido é coautor da resiliência e tem o poder de originar esta habilidade em seus colaboradores. Além de seu psicológico estar preparado para os desafios no ambiente corporativo, seu lado familiar e pessoal como um indivíduo comum na sociedade estará estável.

4 METODOLOGIA

Parte deste estudo tem como objetivo evidenciar qual o nível de compreensão que os líderes possuem sobre o tema e quantos efetivamente têm atitudes resilientes perante a situação de adversidade. Para a coleta de dados, foi selecionado um grupo de líderes. Devido à dificuldade de encontrar testes referentes ao assunto, e os encontrados não possuíam base teórica para aplicação, foi elaborado um questionário com seis perguntas com base nos conceitos, exemplos e definições da literatura apresentada neste artigo. A estrutura de resposta às perguntas propostas se caracteriza por múltipla escolha. Este modelo foi adotado devido ao grau de dificuldade e identificação da resposta correta.

5 APLICAÇÃO DAS QUESTÕES

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

Foram selecionados dez indivíduos para aplicação das questões, dos quais todos ocupantes de cargos de liderança como: coordenadores, gerentes, encarregados de diversos segmentos do mercado, sendo: indústria, varejo, prestadores de serviços, e construção civil, tendo como departamentos de coordenação: logística, faturamento, obras, administrativo e produção. Após explicar o intuito do estudo aos participantes, foram apresentadas as seguintes perguntas:

1. Você já ouviu o termo resiliência?
2. O que acredita por resiliência e suas aplicações no ambiente de trabalho?
3. Em que tipo de ambiente de trabalho você desenvolve melhor sua liderança?
4. Quando ocorrem situações de repressão no ambiente profissional devido a mudanças, qual seu comportamento?

As quatro primeiras perguntas são voltadas para o “EU” do indivíduo que ocupa o cargo de liderança. Suas percepções pessoais dentro de conflitos que ele irá enfrentar e seus conhecimentos sobre resiliência. As duas últimas questões são voltadas unicamente a “DECISÕES” de liderança, tomadas diante de grandes transformações na organização, de forma a não afetar a si mesmo e a equipe.

5. Imagine-se na seguinte situação: a empresa onde você trabalha passará por um processo de fusão com uma organização internacional. Haverá grandes mudanças para sua área e o processo se tornará totalmente engessado. Neste caso qual sua atitude perante a equipe?
6. A empresa onde você trabalha atualmente está passando por mudanças nas políticas internas. Estas alterações serão benéficas como um todo, mas afetarão diretamente o fluxo de trabalho de sua equipe. A quantidade de tarefas aumentará, porém a remuneração salarial continuará a mesma. Neste caso qual sua atitude perante a equipe?

Durante a aplicação do questionário o pesquisador ficou na companhia dos pesquisados e foram observadas expressões de dúvida sobre o assunto e por diversos momentos o pesquisado questionava ao pesquisador se o resultado da pergunta que havia assinalado estava correto. Esta atitude dos pesquisados demonstra de forma clara que ainda muitos líderes não possuem as definições do conceito da resiliência. Após o preenchimento do questionário, foi conversado com os líderes individualmente para explicar e apresentar os conceitos de resiliência, seus benefícios e métodos de desenvolvimento, baseados no estudo realizado.

6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Apresentaremos inicialmente a análise quantitativa dos dados coletados. Referente à resposta da **primeira pergunta 60%** dos líderes indicaram já terem ouvido falar sobre o conceito da resiliência. Quando indagados na **segunda pergunta**, sobre o que acreditavam ser resiliência no trabalho, **50%** responderam corretamente, conforme o conceito definido por Carmello (2008), onde resiliência é a - habilidade de crescer com as mudanças e se antecipar aos conflitos diários. Outros **30%** acreditavam que resiliência era a capacidade de suportar unicamente as pressões no trabalho. Por fim **20%** informaram que resiliência era a capacidade de fugir de situações inusitadas.

Referente à **terceira pergunta**, indagada sobre em que tipo de ambiente era desenvolvido melhor sua liderança **60%** responderam que os - ambientes sem rotinas definidas, onde ocorrem diariamente novos desafios e problemas a serem resolvidos, eram os melhores para desenvolverem seus trabalhos como líder. Neste quesito, Carmello (2008) relata que ambientes que não apresentam rotinas estagnadas são os melhores para desenvolver resiliência, sendo esta a resposta correta. Enquanto **40%** se sentiam satisfeitos em desenvolver seu trabalho em ambientes de rotina, onde não oferece riscos e mudanças constantes, isso como uma forma de preservar a ordem do departamento.

Quando inquiridos na **questão quatro** sobre quais posturas tomam diante das repressões causadas pelas mudanças, todos os participantes, ou seja, **100%** responderam que - *buscam rever seus conceitos e tomar uma nova postura para lidar com situações de conflito*.

Na **pergunta cinco**, quando simulado um cenário de mudança, **80%** responderam de acordo com a colocação de Tavares (2013) - aguarda as mudanças chegarem e olham-nas como obstáculos potenciais e usufruem destes desafios para crescimento próprio e da equipe. Por outro lado **20%** dos entrevistados descreveram que – aguardariam as mudanças chegarem e brigariam contra as novas regras, pois na antiga gestão elas funcionavam muito bem, não seriam necessárias mudanças.

Na **questão seis**, em um novo cenário de mudança, repetiu-se o mesmo percentual apresentado na questão anterior, onde **80%** dos líderes – expõe as mudanças para a equipe dando ênfase ao lado positivo e pede a ajuda de todos para que alcancem juntos os objetivos propostos. Enquanto **20%** -

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

apresentariam as mudanças à equipe com descontentamento, deixando claro aos colaboradores que procurem sair da empresa antes da situação piorar.

Tabela 1 – Comparativo de Resultados: Apresentação Sintética

| | | RESPOSTAS | |
|-----------------------------|---------------|----------------|-----------|
| | | TODAS CORRETAS | VARIÁVEIS |
| Conhecimento em Resiliência | PARTICIPANTES | | |
| Já ouviu falar | 6 | 2 | 4 |
| Nunca ouviu falar | 4 | 1 | 3 |

Fonte: A autora

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando cada um dos questionários, foi observado que dos 60% dos líderes que informaram ter ouvido falar sobre resiliência, somente 20% acertaram todas as respostas com cunho resiliente e 40% dos líderes que indicaram nunca terem ouvido falar do conceito, 10% acertaram todas as respostas de cunho resiliente. Pelos resultados apresentados podemos considerar que mesmo a maioria dos líderes tendo uma idéia do conceito, muitos ainda não o aplicam.

Esta amostragem revela que mesmo sendo uma ferramenta benéfica, muitos líderes não tem um conhecimento teórico e exato sobre o assunto e mesmo não tendo ciência, alguns possuem está habilidade sem se dar conta do que realmente ela é. Exemplo visto nas últimas questões **cinco e seis** voltadas para situações de liderança, onde oito dos entrevistados buscam usar da competência que tem como líderes para promover a equipe e usar as mudanças e transformações para fortalecer seus colaboradores, apresentando que as situações adversas são combustíveis para o sucesso e a eficácia no trabalho realizado.

Outro fato interessante é que todos os líderes indicaram que diante das repressões impostas no ambiente de trabalho pelas mudanças, buscam rever seus conceitos e tomar uma nova postura para lidar com o conflito, porém destes somente 80% (8 indivíduos) aceitam realmente as mudanças e transmitem-nas às equipes de forma positiva, como oportunidade de aprenderem mais e terem novos desafios. Por outro lado 20% indicaram pelas respostas que não são adeptos de mudança e que não repassariam com tanto entusiasmo estas alterações para as equipes. Este resultado mostra que mesmo sendo líderes, estes 20% não estão propensos às mudanças e aos benefícios que isso entronizaria na equipe e na organização como um todo. Eles não “compram a idéia” e, portanto teriam certa dificuldade de adquirir resiliência. Talvez sejam mais predispostos a terem um comportamento explosivo perante uma situação adversa o que de certa forma influencia no desempenho e na saúde mental (*stress*) de seus colaboradores.

Sobre o perfil destes líderes estudados, pode-se notar que 60% deles (6 indivíduos) estão expostos a ambientes que não possuem rotinas definidas, submetidos a pressões e resolução de problemas diariamente. Conforme a literatura pessoas que convivem em ambientes com constantes desafios estão propensos a adquirir está habilidade com mais facilidade. Isso não quer dizer que os outros 40% (4 indivíduos) que trabalham em ambientes com rotinas fixas e menos problemas para resolver não adquiram esta ferramenta. Eles terão um pouco menos situações que contribuam para a resiliência e talvez levem um pouco mais de tempo para adquirir este perfil. Mas é como descrito pelos autores estudados, a resiliência é adquirida através de experiências e situações, se não há espaços e oportunidades para se desenvolver esta ferramenta.

Notou-se que os líderes entrevistados possuíam equipes com mais de três colaboradores e em conversa, a maioria informou que diante das mudanças de procedimentos da empresa ou de fontes externas, os funcionários expressavam certa resistência, tentavam burlar algumas etapas ou simplesmente se negavam a mudar o fluxo. Mediante a este desafio se o líder possuir resiliência ele tem a capacidade de influenciar sua equipe a observar o lado positivo da mudança, apresentando no que aquela alteração servirá para benefício e assim desenvolvendo flexibilidade nos funcionários, difundindo através do poder da liderança os conceitos de resiliência.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou ter uma visão mais completa do que é resiliência, entender seu conceito tão difundido em outras áreas e como pode ser sua aplicação voltada aos desafios corporativos que as frentes

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

de liderança enfrentam nos dias atuais. Esmiuçando a importância da liderança e seu principal desafio notou-se que o maior deles, depois de lidar com os colaboradores é atuar como gerador e disseminador de mudanças. As mudanças são fatos que causam temor e insegurança no indivíduo e como peça a frente da equipe o líder deve estar preparado para abraçar o propósito e leva-lo a sua equipe de forma a ser um semeador de motivação e positividade.

Por meio da fundamentação teórica 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 derivadas das alterações de mercado. Neste panorama 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 adversidade para usufruir de seu poder para solucionar problemas, promovendo o sucesso profissional próprio e da equipe, como meio de motivação. Para isso é fundamental o desenvolvimento da resiliência.

O acréscimo desta habilidade de ser resiliente depende dos indivíduos e da aplicação dos quesitos básicos para análise de uma situação para tomada de decisão e os benefícios que isso traria para a equipe ou pessoa. O desenvolvimento desta ferramenta também depende do ambiente onde ela irá ser inserida. Ambientes tendentes a desafios, tensões e variações, possuem maiores chances de possuir indivíduos resilientes do que um ambiente com rotinas estagnadas, porém em ambos os cenários a habilidade de ser resiliente pode e deve ser desenvolvida (a velocidade do desenvolvimento irá variar de ambiente a ambiente), sendo ela uma vantagem competitiva potencializadora da equipe.

Através da pesquisa, apresentação os dados e análise dos fatos adquiridos, considerando que o líder tem a habilidade de influenciar as decisões de seus colaboradores, usando isso para a aplicação da resiliência, não só o líder, mas sua equipe terá este perfil. Se esta tendência aumentar nos departamentos da empresa como um todo, a organização se tornará resiliente e com isso aumentará a competitividade no mercado, uma vez que ela será flexível mediante as necessidades dos consumidores. Após a análise reflexiva, chegou-se a constatação de que a resiliência é uma condição de extrema necessidade para os líderes no cenário atual. Sem esta habilidade, não haverá eficiência, adequação e estratégias coerentes para lidar com as necessidades do mercado, da organização e das pessoas.

Por fim, foram encontradas dificuldades em relação à pesquisa devido a este ser um campo de estudo relativamente novo no Brasil e não existir muitas obras que abrangem este assunto voltado à aplicação nas organizações. Sendo a resiliência no âmbito organizacional de importância para garantir a proteção da saúde mental dos colaboradores, este fator serve de estímulo para que novas pesquisas sejam realizadas sobre este assunto para enriquecimento acadêmico e científico elevando o conceito para que seja disseminado com mais afinco nas empresas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, Maria H. R. Resiliência: cuidando a resiliência do cuidador. In: AZEVEDO, D.R et. al. **Psicooncologia e interdisciplinaridade**: uma experiência na educação a distância. Porto Alegre: Edipucrs, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTTER, J.P. **Líderando mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOUZES, J.M; POSNER, B.Z. Sete Lições para guiar a viagem para o futuro. In: HESSELBEIN, F. et al. **O Líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1998.

MANDELI, P. et. al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MAXWELL, J.C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|

SCHEIN, E.H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F. et. al. **O líder do futuro, visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1998.

TAVARES, J.P. **Liderança vip**. E-book. Edição do autor, 2013.

ZOLLI, A.; HEALY A.M. **Adaptar-se – resiliência**: como pessoas, sociedade e organizações podem enfrentar mudanças e adaptar-se a elas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.



Crislaine Renata da Silva Ruano

Possui graduação em Tecnologia em Logística e Transportes pela Faculdade de Tecnologia de Americana - FATEC (2010) e pós graduação em Gestão Avançada de Negócios pela Faculdade de Tecnologia de Americana - FATEC. Tem experiência na área de Operações Logísticas voltadas ao processo de distribuição, negociação e gestão de pessoas.

Contato: crislaine.ruano@gmail.com

Fonte: CNPQ – Currículo Lates

Justificativa do autor:

A imagem do líder perante a equipe deve passar segurança, força e sabedoria.

Com as variações ambientais do mercado batendo a porta todos os dias, a resiliência perante as mudanças se tornou característica fundamental para reger equipes e guia-las ao sucesso.

| | | | | | |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|
| R.Tec.FatecAM | Americana | v.3 | n.1 | p. 88-96 | mar. / set.2015 |
|---------------|-----------|-----|-----|----------|-----------------|