



A Interface entre Resiliência e o contexto organizacional

Rio de Janeiro, 13 de junho de 2012.

Adriana Marchese
Luciana de Souza Prudencio

Universidade Estácio de Sá - Pós Graduação
Pedagogia Empresarial Estratégica 2012.1

RESUMO

“Quem tem porque viver pode superar qualquer como”

(Nietzsche)

Alguns estudiosos defendem que a resiliência é um fenômeno comum inerente ao ser humano (Masten, 2001), já outros, reconhecendo a complexidade dos fatores humanos, defendem a necessidade de cautela na utilização indiscriminada do termo (Martineau, 1999; Yunes, 2001.)

Por tratar-se de um conceito relativamente novo, a resiliência vem sendo bastante discutida nos meios acadêmicos e organizacionais.

Nosso objetivo não é questionar os conceitos, mas provocar uma reflexão sobre como esse tema vem sendo abordado pelas empresas tendo o único objetivo de avaliar profissionais e determinar níveis de empregabilidade.

Este estudo, pretende apresentar um questionamento crítico sobre a interpretação dos conceitos de resiliência no mundo corporativo e promover uma reflexão que permita entender a importância de estimular o potencial de todos, em vez de enfatizar somente os fatores de risco.

INTRODUÇÃO

A origem do conceito

Etimologicamente a palavra resiliência origina-se do latim “RESILIO” e significa “voltar ao estado anterior.”

Em 1807, o cientista inglês *Thomas Young*, que pesquisava sobre a flexibilidade dos materiais, desenvolveu o conceito que deu origem a propriedade física da elasticidade dos corpos. Os experimentos proporcionaram descobrir que os materiais possuem curvas de deformação elástica e que sua capacidade de retornar ao estado natural está associada ao grau de elasticidade (pressão) que este suporta sem se deformar.

Transpondo para o campo das Ciências Humanas, o conceito de resiliência foi adotado pela Psicologia, ampliando seu sentido físico e dando origem ao paradigma “resistência x transformação”. Para *Yunes e Szymanski* a complexidade e multiplicidade de fatores humanos, não permite uma definição de resiliência tão precisa quanto na Física. Sendo assim, partindo de uma concepção filosófica, “*O que é na realidade, o homem? É o SER que decide o que é.*” Este é o conceito da Logoterapia, corrente da psicoterapia, que tem o Homem enquanto pessoa como centro, desenvolvido por *Viktor Frankl* e que sintetiza o núcleo do seu pensamento.

Segundo pesquisa realizada por *George Souza Barbosa*, em sua tese de doutorado em Psicologia Clínica, a resiliência é definida como a combinação de sete competências humanas que propiciam ao ser humano condições para entender e superar adversidades. São elas: administração das emoções; controle de impulsos; otimismo; análise do ambiente; empatia; auto eficácia e alcançar pessoas.

O impulso primário da pessoa, não é como pensou *Freud*, a vontade de prazer, também não é a vontade de poder, como queria *Adler*, mas a vontade de SENTIDO. Esse sentido, não se inventa, mas descobre-se: numa obra, numa tarefa a realizar, num amor, em um trabalho humanitário. No fundo, cada um tem de perguntar: O que a vida quer de mim? “Em última instância, viver significa assumir a responsabilidade de encontrar a resposta correta para os problemas que a vida coloca e cumprir as tarefas que ela continuamente aponta para cada pessoa.”

Nos campos de concentração, *Viktor Frankl* percebeu que o significado da vida compreende também as privações e o sofrimento, mas também viu o que ninguém pode tirar do Homem: a escolha da atitude pessoal perante um conjunto de circunstâncias para decidir o seu próprio caminho, descobrindo nas oportunidades existentes, o sentido da vida: “quem tem algo por viver, é capaz de suportar qualquer como.” (*Frankl*)

O conceito de resiliência aplicado as organizações

“A identidade emerge como um conceito e uma ferramenta da vida profissional”

(Malvezzi, 2000)

Nas últimas décadas do século 20, o termo resiliência foi abraçado pela psicologia para denominar a capacidade que algumas pessoas têm de passar por fortes pressões e situações de estresse sem quebra emocional. Na verdade, existe um fortalecimento ao final do processo, “acumulando energia” para resolver situações adversas.

Resiliência é uma característica adaptável, que se adquire e se constrói a partir do meio em que se encontra.

Ser resiliente é uma questão de atitude, o profissional não se permite influenciar pelo sentimento de medo. Utiliza tal característica a seu favor, questionando o que deve ser feito para solucionar determinado problema ou situação de estresse, buscando opções e utilizando de criatividade e flexibilidade para vencer as adversidades.

O ambiente corporativo, em primeira instância, é constituído de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho. Permeado por inúmeras formas de ruptura entretanto, o ambiente organizacional, em constante transformação, inseriu novas formas ao trabalho humano e estas tem causado impacto sobre a identidade do indivíduo. Busca-se flexibilidade de ação e adaptação a novas contingências, exigindo que o trabalhador administre sua vida profissional na constante busca por si mesmo, uma vez que as referências ao seu redor estão em constante alteração.

Em outras palavras, reconstruir-se com esforço para adaptar-se a vida organizacional é um sinal de eficácia e valorização do profissional. *(Malvezzi, 2000)*

Resiliência e o contexto organizacional

“A noção de processo descarta definitivamente a concepção de resiliência como um atributo pessoal e incorpora a ideia de que a adaptação positiva não é uma tarefa apenas do indivíduo, mas que família, comunidade e sociedade devem prover recursos para que o indivíduo se desenvolva mais plenamente.”

Historicamente, com a Revolução Industrial, houve um crescimento desordenado das empresas, tornando necessária a criação de métodos. À medida que os problemas foram aparecendo, soluções específicas eram criadas.

Taylor, engenheiro e considerado fundador da Administração, em seus estudos desenvolveu uma análise do trabalho realizado pelos operários, que permitiu a racionalização dos métodos de trabalho no âmbito industrial. Na abordagem que ficou conhecida como Administração Científica, Taylor estabelece que *“toda a operação fabril pode e deve ser um processo padronizado e planejado de modo a eliminar todo e qualquer desperdício de esforço humano...”* Com esta análise e sistematização, Taylor desenvolveu uma organização racional do trabalho que propunha formas mais rápidas e eficientes de executar as tarefas.

Paralelamente, Fayol, executivo, em sua Teoria Clássica, compartilhava de princípios enfáticos de planejamento, ordem e disciplina.

Fazendo uma analogia entre as duas Escolas, Taylor focou na execução das tarefas e Fayol na estrutura e organização de diversas tarefas.

Na década de 60, a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy, passou a ser reconhecida pela Administração como uma forma sistêmica de atuação das diversas áreas. A organização passa a ser vista como um sistema aberto, ou seja, um conjunto de comportamentos inter relacionados de entradas e saídas.

Pelo lado do indivíduo, a pressão corporativa não está na execução do trabalho em si, mas está ligada diretamente as relações interpessoais.

Já pelo lado da empresa, exige-se muito mais que isso e a resiliência passou a ser adotada como referência com sentido de empregabilidade.

No Brasil, muitas empresas ainda trabalham com a visão limitada ou limitante de que ser resiliente é suportar qualquer tipo de pressão sem nenhuma reação negativa. As organizações se valem desta característica, presente em determinados indivíduos, para diferenciar e avaliar profissionais.

Assim como ocorreu com os conceitos de liderança, o conceito de resiliência também foi relacionado a traços, hoje, porém, com a visão predominante do relacionamento sistêmico, poucos autores continuam tratando a resiliência somente como traço pessoal, mas sim como uma visão contextualizada, considerando o ecossistema composto pelo ser humano e seu meio.

Neste sentido, o que as empresas esperam de um funcionário resiliente? E mais do que isso, o que as empresas oferecem para desenvolver a resiliência em seus colaboradores?

No livro “Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor”, a definição é expressa como a capacidade de uma empresa, líder, equipe ou talento, promover as transformações necessárias para alcançar seu objetivo. Você é resiliente quando inova, se antecipa as situações, projeta e orienta suas ações para o futuro. Ao agir assim, sua imagem, reputação e valorização aumentam.

Fazendo a interface entre a resiliência e as organizações, é importante lembrar que se o desempenho pode ser definido como competência + processo = resultado, para que objetivos sejam alcançados pelas partes envolvidas, temos que a competência enquanto capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega, depende do profissional, mas o processo depende da empresa. Se o funcionário é competente, mas a empresa não oferece os recursos necessários para o desempenho de suas tarefas, não é a resiliência que vai torná-lo mais ou menos eficaz.

É importante enfatizar que sob a ótica organizacional, a resiliência nada mais é do que o modo como as pessoas agem na busca por resultados, e é isso o que as empresas almejam: resultados positivos.

Citando Tony Hsieh, fundador da Zappos e autor do livro “Delivering Happiness” (traduzido como “Satisfação Garantida”): *“As empresas normalmente esquecem a sua cultura e ultimamente sofrem muito por isso porque não se pode entregar um bom serviço vindo de colaboradores infelizes”*.

A aplicação da resiliência nas Organizações exige um processo integrado de atualização e ajuste do modelo mental da empresa. Ajuda a expandir sua capacidade de modificar os conhecimentos e competências para obter uma execução e um processo operacional que manifesta exatamente suas intenções estratégicas. O resultado é uma empresa mais preparada e engajada para construir seu futuro sustentável. (*Eduardo Carmello*)

Em função da forte influência do meio na formação da personalidade, as pessoas podem sim, desenvolver características e agir, quando as situações exigirem RESILIÊNCIA. Existem estudos na área da educação que dão ênfase a esta constatação. É preciso, porém, que dentro ou fora das Organizações as pessoas se atenham e desenvolvam instrumentos capazes de auxiliar no desenvolvimento destas características, a fim de reduzir os fatores de risco geradores de desequilíbrio no trabalho. É preciso incentivar e desenvolver nos trabalhadores, os sentimentos de auto estima, preservação de identidade, respeito, auto conhecimento, e incentivar comportamentos que levam a maior qualidade de vida, tais como desenvolver trabalhos humanitários, praticar esportes, buscar maior convívio com a família e sociedade.

Nos últimos 10 anos, a Humanidade está passando por sérias transformações. É possível hoje, mesmo a quilômetros de distância, fazer negócios, acessar bibliotecas, reuniões e até aulas. Em primeira análise, tendemos a acreditar que esta realidade nos aproxima de tudo e de todos, mas ao analisarmos com mais critério, podemos perceber a falta de comunicação e interação nas organizações está chegando a níveis alarmantes.

Um fato recente, que vem causando controvérsias entre profissionais de diversas áreas, é a classificação dos profissionais por gerações, as chamadas Geração X e Y. Muitas empresas tem deixado de considerar aspectos importantes dessa relação. Jovens da geração Y, são indivíduos altamente criativos porém com pouca ou nenhuma flexibilidade e perfil egocêntrico, dificilmente abrirão mão de suas convicções pessoais para priorizar a empresa. Sua relação é estritamente profissional. Sendo assim, torna-se imprescindível que a empresa ofereça condições e recursos muito atraentes para reter esses talentos. Quando esses jovens profissionais percebem que seus projetos e anseios não serão atendidos, mudam de empresa rapidamente. Este comportamento é completamente diferente da geração de seus pais, ou avós,

onde o que contava era a estabilidade, nesse caso, trabalhar em uma única empresa, durante anos, suportando todo tipo de pressão e adversidade foi, por opção, sua única escolha.

É inegável que estes jovens possuem traços considerados dos resilientes, tais como bom humor, criatividade, perspectiva, porém, o fato de lidarem com muitas informações ao mesmo tempo, a falta de “paciência” e a pressa características desses novos tempos, pode levar alguns gestores a uma interpretação superficial de que eles não têm perseverança e auto controle, sendo considerados difíceis de serem tratados. Conviver com esses dois grupos e sua diversidade ideológica pode ser, para algumas empresas um grande desafio no sentido de quebrar paradigmas, fazendo-os entender que os dois grupos possuem vantagens e desvantagens, mas que podem se transformar.

Conclusão

O objetivo deste estudo é analisar resiliência na relação do ser humano com o trabalho. Consideramos principalmente o fator das pressões por desempenho e produtividade que vem ganhando intensos contornos de adaptação e sobrevivência corporativa. Diante de tanta competitividade, instabilidade e cobrança por resultados no cenário corporativo, o profissional é provado a manter o equilíbrio emocional. Inúmeras mudanças tem desafiado àqueles que trabalham nas organizações a adaptar-se de forma contínua a situações adversas, envolvendo riscos à sua saúde mental, para isso desenvolvendo a resiliência como competência necessária. Nesse ambiente, o estudo da resiliência assume importante papel a fim de minimizar os riscos ou desenvolver fatores de proteção.

Vale lembrar que o tempo que rege o resiliente é o presente.

No momento da crise, formule uma explicação para o que está ocorrendo: analise as circunstâncias, a sequência dos fatos e as razões do interlocutor. Tente entender os seus sentimentos em relação a tudo isso. Pense no que vai fazer quando sair da crise. Fica mais fácil suportar a dor ao se imaginar no futuro.

Este tema, sugere uma longa pesquisa. Seu conteúdo crítico, com base em pesquisas empíricas, busca uma reflexão no sentido de possibilitar a aplicação criteriosa do termo que justifique classificações ou rotulações ideologicamente pré determinadas.

É importante ressaltar que o resiliente não é invulnerável. Rotular os processos dinâmicos de uma relação bilateral, composta por diversos valores e diferentes níveis de tensão e intenção, é limitar o indivíduo em suas capacidades. Diante disto, torna-se necessário que os pesquisadores aprofundem seus estudos, a fim de possibilitar novas estratégias que promovam resiliência com qualidade de vida.

Como diz Tony Hsieh, fundador da Zappos e autor do livro “Delivering Happiness” (traduzido como “Satisfação Garantida”): *“As empresas normalmente esquecem a sua cultura e ultimamente sofrem muito por isso porque não se pode entregar um bom serviço vindo de colaboradores infelizes”*.

Fontes:

http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_leonardodirezenchi_ago.pdf

Eduardo Carmello: a resiliência e o mundo corporativo | Portal Carreira & Sucesso

<http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP041a5/RIP04211.pdf>

www.psicologia.com.pt

<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10.pdf>

<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos/EixoTematicoC/13322aee10566dc010c7Lucinaldo%20da%20Silva%20Brandtt.pdf>

<http://pt.shvoong.com/social-sciences/economics/1786703-teoria-estudo-tempos-modernos-taylor/#ixzz1wIIAWjrZ>

http://www.infonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931&titulo=Fernando_Viana

<http://alanabrinker.wordpress.com/2010/10/25/cirque-du-soleil-%E2%80%93-resiliencia-organizacional-e-criacao-de-novo-mercado/>

<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI308375-17141,00-ENTREGUE+FELICIDADE.html>

http://dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content_id=992067

<http://www.angelfire.com/nf/fenomenologia/textos/frankltext2.html>

Beatriz Cavadas – Pedagogia e discente em NeuroPsicoPedagogia

Monica Swinerd – Psicóloga

Valeria Gonçalves – Pedagoga