A resiliência como instrumento para a melhora do profissional administrador

Resilience as a tool for improvement of professional administrator

Resiliencia como herramienta para la mejora de administrador profesional

Este artigo tem por objetivo explicitar e discutir o conceito de resiliência, que é a capacidade de reação do ser humano frente às adversidades e/ou conflitos que existam, superando adversidades. Analisa-se, também, o atual perfil do Administrador brasileiro mediante a pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração e, baseado nisso, prover tentativas de melhorias às características pertinentes ao profissional dentro de algumas competências gerenciais. Ao final, apresenta-se uma aplicação prática de como a resiliência pode atuar em profissionais administradores.

This article aims to describe and discuss the concept of resilience that is the responsiveness of the human face of adversity and / or conflicts that exist, overcoming adversity. Also examines the current profile of the Brazilian Administrator through research conducted by the Federal Board of Directors and based on this, attempts to provide improvements to the features relevant to the professional within a few managerial skills. At the end, it presents a practical application of how resilience can work in professional administrators.

Este artículo tiene como objetivo describir y analizar el concepto de resiliencia es la capacidad de respuesta de la cara humana de la adversidad y / o conflictos que existen, superar la adversidad. También analiza el perfil actual del administrador de Brasil a través de la investigación realizada por

la Junta Federal de Administración y basado en esto, trata de proporcionar mejoras a las características de interés para el profesional dentro de una pocas capacidades de gestión. Al final, se presenta una aplicación práctica de cómo la resistencia puede trabajar en administradores profesionales.

Palavras-chave: resiliência, administrador e características.

Autores:

Ana Shirley de França Moraes

Orientadora de Trabalhos de Conclusão de Curso de Administração UNESA. Mestre em Administração UERJ. Diretora Adjunta de Ensino e Educação Corporativa do IARJ.

E-mail: anashirleyfm@yahoo.com.br

Pedro Aurélio de Queiroz Andrade Junior
Graduado em Administração UNESA. Ex-estagiário no Conselho Regional de Administração – CRA-RJ, com atividades ligadas à Presidência e à Superintendência.

E-mail: paqajr@hotmail.com

Introdução

Historicamente, a noção de resiliência foi utilizada, primeiramente, pela física e engenharia. Um de seus precursores foi o cientista inglês Thomas Young, que em 1807, buscando a relação entre tensão e compressão de barras metálicas, descreve a noção de módulo de elasticidade e foi considerado um dos pioneiros na análise dos estresses causados pelo impacto em estruturas rígidas.

Nesta época, a grande fonte de inspiração que criou praticamente todos os paradigmas para a Administração foi a Física Tradicional. Há pouco tempo atrás, esta Ciência Profissional começou a buscar informações significantes em

outras áreas de conhecimento como a Biologia, a Psicologia e a Neurociência do Comportamento.

Na busca e desenvolvimento de qualidades excepcionais nos colaboradores, é muito importante focar os conteúdos e competências que estes precisam, mas, é inegável gerenciar resistências, inconveniências, comportamentos inadequados e, mesmo assim, oferecer condições de aprendizagem excelentes que garantam eficácia na recepção dos conhecimentos e na aquisição das novas competências.

Para uma empresa que se preocupa com capacitação e desenvolvimento de pessoas, ter resiliência frente às adversidades profissionais não é pedir que seus colaboradores se tornem super-humanos, mas, sim, oferecer condições para que se sintam super-humanos, que reconheçam em si o potencial e a capacidade de solucionar e superar os seus constantes embates.

RESILIÊNCIA: Ambiente de trabalho, superação de problemas e/ou adversidades e a natureza das pessoas e seus relacionamentos

Para entender resiliência é preciso remeter-se à Física e à Engenharia e, destas, retirar e adaptar o conceito mais apropriado, que é a capacidade que alguns materiais possuem para acumular energia quando postos à prova de grande esforço ou tensão e retornam ao seu estado normal sem sofrer deformações (conceito primeiramente delimitado pelo Cientista Tomas Young em 1807).

Resiliência provém do latim Resilio - “voltar ao normal” – e é uma característica que tem sido buscada por profissionais em diversas áreas. Esta qualidade, que está atualmente inserida na Ciência da Administração de maneira esplendorosa, vem sendo entendida como a capacidade de resistir a barreiras e dificuldades de forma bem-sucedida. Contudo, a resiliência é muito mais do que isso: trata-se,

verdadeiramente, de uma competência que envolve a capacidade do profissional de enxergar lá na frente, prever problemas e, mais importante, preparar-se para eles. Ser resiliente é uma questão de atitude, isto é, entrar em ação para solucionar as pressões e adversidades cotidianas.

O conceito de resiliência está envoltos em ideologias relacionadas à noção de sucesso e de adaptação às normas sociais. Esta noção funda dois grupos: os resilientes e os não resilientes - tese defendida em palestra proferida no I Congresso de Psicologia do Conselho Federal:

A resiliência é um fenômeno que procura explicar os processos de superação de adversidades, mas não se confunde com invulnerabilidade, porque não se trata de resistência absoluta às adversidades. “A questão não é ser ou não ser mais ou menos resiliente”. (YUNES, São Paulo, 2002)

Transportado para o campo das Ciências Humanas, esse conceito tem sido utilizado para descrever a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades (Barlach, 2005). Iniciadas com a observação de formas positivas de conduta de crianças e/ou grupos de indivíduos que vivem ou viveram em condições adversas, as pesquisas estenderam-se, posteriormente, para o estudo das reações psicológicas diante de situações traumáticas individuais, tais como: estupro e abuso sexual, ataques terroristas e/ou catástrofes ambientais.

Outro aspecto associado à resiliência é a transformação advinda do enfrentamento de situação traumática ou adversa. Daí a principal diferença entre a resiliência humana e a dos materiais. Ou seja, enquanto os materiais podem sofrer deformação e retornar ao estado inicial depois da deformação, os seres humanos devem reconfigurar seu universo psicológico, buscando, através do imaginário, da subjetividade e da criatividade, uma nova forma de elaborar sua vivência:

Pessoas resilientes são aquelas que dispõem de respostas e ações eficientes, harmoniosas e refinadas quando se deparam com qualquer exigência profissional e pessoal. Porém, ser resiliente não significa ser invulnerável, onipotente. O benefício de ser uma pessoa que se apresenta constantemente como um

protagonista diante das adversidades consiste em experimentar e adquirir a sensação de confiança, êxito e evolução que existe na busca do constante aperfeiçoamento (Carmello, 2008).

Vulnerabilidade também é um conceito importante para entender a resiliência. Segundo a observação de Yunes e Szymanski (2001), esse é um termo geralmente usado para referir-se à predisposição, a desordens ou à susceptibilidade ao estresse. Em relação à resiliência, a vulnerabilidade é utilizada para definir as susceptibilidades psicológicas individuais que potencializam os efeitos estressores e impedem uma reação adequada e satisfatória ao estresse.

A resiliência é a reconfiguração interna, pelo sujeito, de sua própria percepção e de sua atitude diante da vivência da condição da adversidade ou trauma, constituindo esta, a partir de então, fator de crescimento ou desenvolvimento pessoal. A resiliência é uma condição interna (não observável, a não ser em seus efeitos) constatada numa demanda de adaptação do indivíduo frente a uma situação excepcionalmente adversa, ou mesmo traumática, caracterizada pelo alto potencial destrutivo ou desintegrador das estruturas e recursos pessoais, da qual resulta o fortalecimento dessas estruturas, o crescimento pessoal, a confirmação de sua identidade, o desenvolvimento de novos recursos pessoais, constituindo-se numa reação que transcende os limites de um mero processo de adaptação. (Barlach, 2005).

Como fomentar a resiliência no dia a dia (Carmello, 2008)

- Procurar, na medida do possível, protagonizar as situações: no lugar de perguntar “Por que isso foi acontecer comigo?”, experimentar dizer para si mesmo: “Como eu me coloquei nessa situação?” e “O que posso aprender ou utilizar como recurso para sair dela?”. Protagonizar é incluir-se na situação como co-responsável, encontrando formas de superá-la;
- Visualizar o futuro próximo e antecipar tendências e acontecimentos: imaginação e intuição orientadas são ótimos atributos para fazer frente às constantes transformações de cenário, mercado e tendência;

- Criar um significado para a realidade vivenciada: um significado lhe dará a esperança de um futuro melhor. A esperança não é a expectativa de que algo dê certo, mas a expectativa de que algo faça sentido;
- Procurar conhecer a verdadeira dimensão do problema: identificar informações objetivas e específicas, evitando a comunicação informal e o “boato”, que, em regra, só alimenta a tensão e o desespero;
- Separar a identidade das pessoas do que elas fazem: bons pais (ou bons líderes) ao verem seu filho jogando uma pedra num cachorro, não dizem que ele é um menino ruim, mas falam: “Não gostei do que você fez agora”. Ou seja, separar a identidade da ação específica. Quando repreendido por um líder, saiba que ele desaprovou a ação, e não a identidade pessoal;
- Procurar desenvolver relacionamentos significativos: é importante ter pessoas com as quais se possam conversar e discutir sobre problemas, sem julgamento, interpretação ou moralidade;
- Aprender a ter uma “mente solucionadora”: utilizar o tempo que gastaria em justificativas, esquivas de culpa, reclamações e burocracia para resolver o problema;
- Reconheça os sentimentos e as necessidades do corpo: permita-se chorar, sentir dor, dormir, descansar, recuperar-se e retornar ao estado de excelência;
- Tenha como parceiro constante a criatividade no pensamento, nos sentimentos e nas ações: os maiores conflitos são causados por ideias ou ações rígidas, inflexíveis;
- Cultivar e valorizar o poder de escolha: o resiliente, em essência, é aquele que luta pelo direito de decidir como vai interpretar as situações da vida e o que fazer a respeito.

Gerenciar as adversidades como situações passageiras: o que está acontecendo de ruim com você não é a vida, mas uma circunstância da vida. Entende-se que a vida é muito mais do que a adversidade

pela qual está passando. A resiliência, somada à adaptabilidade, gera a possibilidade de crescer com a crise, aprender com os erros e ser bem-sucedido quando há o fracasso ou a temeridade do mesmo, pois há a chance do “tentar de novo”.

O perfil do administrador e o mercado de trabalho – CFA (Perfil do Administrador)

O Conselho Federal de Administração (CFA) visa à compreensão do espaço profissional do Administrador na sociedade brasileira e tem procurado conhecer e manter-se atualizado sobre as variáveis que compõem o cenário socioeconômico do país. Junto com os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) e em parceria com a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), o CFA investiu, nos últimos 12 anos, em projetos de âmbito nacional que permitem explorar aspectos relativos ao perfil, à formação, à identidade e às perspectivas profissionais do Administrador.

Esta pesquisa, realizada pela Autarquia em 2006, mostra um profissional administrador articulador nas organizações, que cada vez mais se beneficiam de seus conhecimentos e habilidades e, em contrapartida, reconhecem o seu valor. Estes exercem, em sua maioria, uma função gerencial e estão preocupados com as áreas mais promissoras e empreendedoras, além de outras características relevantes.

O primeiro projeto de pesquisa foi realizado em 1994 (*Perfil do Administrador e Perspectivas no Mercado de Trabalho*); o segundo, em 1998 e publicado em 1999 (*Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional*). Advindo destes citados, o terceiro projeto foi realizado em 2003 e publicado em 2004 (*Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador*).

No quarto projeto que o CFA realizou, houve uma ampliação do universo da amostra, atualizando as informações obtidas nas pesquisas anteriores e introduzida a análise de dados regionais. A esta publicação refere-se a Pesquisa de 2006, que almeja um relato descritivo dos dados mais relevantes para os três segmentos envolvidos no trabalho – Administradores, Empregadores e Professores de cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior (IES). Seu conteúdo analisa, de forma retrospectiva, a evolução de algumas tendências desenvolvidas desde 1994, permitindo um entendimento do atual contexto

vivenciado pelos Administradores.

Antes de retratar, através de expos-tos colocados pela pesquisa do Conselho Federal de Administração, pode-se concluir através desta, que a maioria dos profissionais é do sexo masculino, casado e sem dependentes. Eles estão na faixa etária de até 30 anos, são egressos de universidades particulares, possuem especialização em alguma área de Administração, trabalham nos setores de serviços, da indústria e em órgãos públicos, atuam nas áreas de Administração Geral e Finanças e ocupam cargos de gerência.

A pesquisa revelou que o número de mulheres Administradoras vem crescendo nos últimos anos. Em 1994, seu percentual apurado em relação aos homens foi de 21%; em 1998, de 25%; na pesquisa de 2003, de 29,98%. Em 2006, atingiu 32,60%. Em 12 anos, portanto, o percentual de indivíduos do sexo feminino teve um acréscimo de 57%.

Sobre a natureza das IES, as instituições de natureza privada prevalecem

como formadoras de Administradores. Do total de pessoas que responderam à pesquisa, 58,31% declaram dominar pelo menos um idioma estrangeiro (destes, 77,82% citaram o inglês e 35,39%, o espanhol). Entretanto, 41,69% declaram não dominar qualquer outro idioma:

Universitários da área de administração de empresas são os mais procurados pelo mercado dirigido aos estagiários. A informação é do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) de São Paulo, que registrou, no primeiro trimestre deste ano, 4.637 vagas para estudantes dessa área. (Diário de São Paulo, 2008)

O índice dos que declaram possuir carteira profissional assinada manteve-se estável comparativamente ao da pesquisa anterior (68,09% em 2003 e 67,87% em 2006). Houve pequeno acréscimo de 1,37% no dos que se declararam desempregados (4,89% em 2003 e 6,27% em 2006), ainda assim muito aquém dos indicadores relativos à massa de trabalhadores em geral.

Registro de Carteira Profissional

FONTE: Pesquisa Nacional CFA, 2006

Em relação à renda individual do Administrador, a maior incidência de respostas foi observada na faixa entre 5,1 e 10,0 salários-mínimos. No entanto, considerando-se os pontos médios das faixas e o número de respondentes em cada uma, a renda média aproximada do Administrador apurada foi de 11,51 salários-mínimos.

Em 2006, o somatório das quatro grandes áreas funcionais (Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos) ultrapassou 65% do total de respondentes, sendo que a primeira manteve alto o índice de alocação de Administradores. Percebe-se, também, uma tendência nas outras áreas desse conjunto, inclusive na de Recursos Humanos, o que merece algumas reflexões para a verificação de

suas causas. Por outro lado, a oferta de novas opções em 2006 permitiu maior distribuição das respostas. Os Administradores têm sido bem aceitos como Gerentes e o percentual dos que exercem o cargo de Presidente ou são Proprietários de suas organizações mantém-se em nível significativo. O cargo de Analista mostra forte tendência de ocupação por aqueles profissionais.

Os Empregadores confirmam os dados obtidos no segmento dos Administradores: a área funcional das organizações onde estes mais estão alocados é a de Administração Geral (51,38%). Foi demonstrado interesse em contratar profissionais, prioritariamente, para as áreas de Administração (38,89%) e Engenharia (19,44%). Requisitos para contratação mostraram indiferença quanto ao

tempo de formado do Administrador quando de sua contratação. O mesmo acontece quanto ao tipo e natureza das IES de onde ele provém. Para a formação complementar daquele profissional, sinalizaram interesse em programas de especialização (ou MBA) na área de Administração e em ter empregados que dominem o idioma inglês. Dizem que a maioria dos Administradores que trabalha nas organizações está provida de

conhecimento específico na administração de pessoas/equipes (54,55%). Eles têm, como principal competência, a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções (60,61%). Também apreciam, entre outras habilidades, o relacionamento interpessoal (55,21%) e a adaptação à transformação (52,08%) e, por fim, percebem, como principal atitude dos Administradores, o profissionalismo (61,22%).

Perfil desejado pelas organizações para contratação de profissionais administradores

Fonte: Pesquisa Nacional CFA, 2006

O desempenho dos Administradores tem sido avaliado em nível crescente ao longo do tempo, na comparação com o de outros profissionais. É importante constatar que o resultado da avaliação só vem a confirmar as reflexões de empresários e/ou seus representantes por ocasião das reuniões de grupo realizadas em vários Estados. No exercício diário do trabalho, os Administradores apresentam desempenho acima dos demais profissionais, e o mais promissor para a categoria é que, das empresas que informaram pretender a contratação de pessoas de nível superior, 38,39% disseram preferir Administradores - trata-se do reconhecimento dos diferenciais sinalizados pelos empregadores.

A identidade do Administrador ficou consolidada como um profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas, uma vez que é capaz de criar sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerar processos eficazes. Desta forma, a sociedade precisa de administradores que possuam credibilidade profissional: sólida formação acadêmica, habilidades, competências e atitudes desenvolvidas e caracterizadas, empreendedorismo como base de preparo profissional, atuação ética e comprometimento com a sociedade. Os administradores também devem ser

capazes de: solucionar problemas, manter foco global nos negócios, desenvolver habilidades para lidar com pessoas, buscar o autodesenvolvimento (aprender a aprender) e gerir oportunidades.

Na pesquisa qualitativa, foram relatadas várias situações que merecem a preocupação da categoria. Existe significativa incidência de Administradores submetidos à realização de atividades aquém de seu nível profissional e com salários aviltados, e outros de quem são solicitados trabalhos de alta complexidade sem a necessária contrapartida pecuniária. Essa situação foi observada nas regiões Norte e Nordeste e as dificuldades do profissional em garantir espaços internos e identificar os externos têm colaborado para a manutenção de alguns casos indesejáveis. Permanece a preocupação com a existência do cargo de Gestor Público no serviço público federal, com pessoas que têm qualquer graduação, realizando atividades próprias do Administrador. Da mesma forma, funcionários dos três níveis de governo, rotulados como “Administradores Públicos”, continuam como um desajuste cultural que incomoda o exercício legal da profissão.

A prática de empregadores ao priorizar para a contratação de funções gerenciais as competências e habilidades

do candidato em detrimento da graduação, assim como a alocação de profissionais com outras graduações que não a de Administração corresponde a uma atitude comum de mercado. No entanto, neste contexto de busca por bons candidatos, a preferência tem sido por Administradores, segundo sinaliza esta pesquisa.

A pesquisa nacional - perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador - realizada em 2006, ratifica uma contínua evolução em sua forma e conteúdo, o que vem ocorrendo desde 1994, e lança bases para futuros desafios que podem agregar novos valores ao trabalho.

A Resiliência e a melhoria profissional do Administrador

Toda organização deve se preocupar com a resiliência de seus profissionais, uma vez que o indivíduo que não possui ou não desenvolve a resiliência está passível de sofrer severas consequências, que vão desde a queda de produtividade ao desenvolvimento das mais diversas doenças psicossomáticas. Certas pessoas tornam-se resignadas e acabam aceitando, passivamente, os dissabores da vida. Essa resignação compromete a ação de lutar contra o que ocorre, e a renúncia gera a acomodação frente a cada situação diferente e nova (Barros, 2005).

Rutter (1993) alerta que o importante para compreender a resiliência é tentar conhecer como as características protetoras se desenvolveram e de que modo modificaram o percurso pessoal do indivíduo. A resiliência não é uma qualidade que nasce com o indivíduo e, ainda, é muito mais do que uma simples combinação de condições felizes. Devem ser levadas em conta as qualidades do próprio indivíduo, o ambiente familiar favorável e também as interações positivas entre esses dois elementos.

Alguns autores apontam que os primeiros estudos em administração acabaram voltando a resiliência para aspectos pragmáticos e, para exemplificar esse fato, os itens a seguir mostram os destaques que Carmello (2004) dá, ao definir o comportamento de indivíduos resilientes:

— Gostam e aceitam mudanças: encaram as situações de estresse e adversidade, como um desafio a ser superado, acreditam em si e naquilo que são capazes de fazer;

— Têm baixa ansiedade e alta extroversão: são abertos a novas experiências e formas de se fazer as coisas;

– Têm autoconceito e autoestima positivas: conseguem administrar seus sentimentos e suas emoções em ambientes imprevisíveis e emergenciais;

– São emocionalmente inteligentes: conhecem suas emoções, sabem administrá-las, sabem automotivar-se, reconhecem emoções em outras pessoas e sabem manejar relacionamentos;

– Dispõem de uma eficaz capacidade de resposta: mantêm altos níveis de clareza, concentração, calma e orientação frente a uma situação adversa. São altamente criativos e procuram constantemente por inovações.

Barros (2005) diz que é comprovada a desigual reação que os seres humanos têm frente ao desemprego e às mudanças profundas que precisam fazer em suas vidas. Por isso, a resiliência tem agregado um importante valor para se enfrentar os processos de adversidade. O desempenho profissional nessas condições obriga o indivíduo a administrar sua vida profissional, ou seja, a trabalhar arduamente na reposição de si mesmo, uma vez que as referências ao seu redor, através das quais ele atribui sentido e valor para si mesmo, estão em constante alteração.

Segundo a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, artigo 2º:

A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante: a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior; b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou que sejam conexos.

Guedes (2006) expõe que, para exercer sua atividade profissional, um administrador ocupa diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolve papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Para desempenhar suas funções e sustentar sua posição, algumas características são apontadas como fundamentais ao Perfil de um bom Administrador, que deve desenvolver várias habilidades – Planejar, Organizar, Controlar, Dirigir e Executar – as quais devem ser aprimoradas e desenvolvidas constantemente.

O profissional que exerce algum cargo (desde um facilitador, passando por coordenador, chegando a gerente e crescendo até o ultimo grau determinado pelo plano de carreira ou sucessão dentro de uma Organização) deve possuir algumas características relevantes para que haja sucesso em suas tarefas.

Considerando-se que a resiliência pode promover a tentativa de melhora do administrador, citam-se algumas competências relacionadas aos cargos que este possa desenvolver, as quais merecem destaque no desenvolvimento de um bom profissional:

● **LIDERANÇA** – grande característica daquele que deseja sucesso – precisa ser flexível, hábil para adaptar-se permanentemente à turbulência das crises. Pessoas dinâmicas atuam em uma elevada celeridade de adaptação à mudança. Convivem com a ambiguidade e a incerteza sem perda do equilíbrio emocional e intelectual, sem somatizar sequelas à sua saúde física e psicológica. Situações imprevistas e inesperadas proporcionam, simultaneamente, riscos e oportunidades. Assim, um líder resiliente foca as oportunidades mais do

que a solução dos antigos problemas. O líder deve perceber que o futuro das organizações está na exploração adequada das oportunidades (BARLACH, 2008).

● **AUTOCONHECIMENTO** – O profissional que desempenha esta característica não pode ser um “invalidador” – termo utilizado para designar uma pessoa que tenta machucar a outra, mostrar este como errado e assim desprezá-lo, não percebendo verdadeiramente a si. Riecken (2006) aponta um conjunto de valores aceitáveis para impedir a ocorrência da invalidação, embora haja diferenças entre as pessoas. A lista geral inclui: Ser verdadeiro consigo e com a equipe, demonstrar sentimentos, falar em particular, saber ouvir, dentre outras.

● **EMPATIA** – característica de “poder estar no lugar do outro”, sentir o que o outro está sentindo, é deveras importante a um profissional que comanda uma equipe. Riecken (2006) dita que por meio da empatia, consegue-se explorar o mundo interno do outro e tentar descobrir o que motiva suas ações. Esta habilidade também deve ser ressaltada em situações de negociação, pois, quando há disposição para se chegar a um acordo em uma ne-

Hipótese do estudo

Hipóteses	Questões-chaves	Itens do Questionário	Suporte
Gerentes de compras da indústria farmacêutica mais resilientes têm uma liderança mais eficaz	Que tipos de liderança são mais eficazes? O tempo de serviço tem influência na relação entre liderança e resiliência? O grau de escolaridade tem influência nessa relação? O sexo tem influência nessa relação ?	• Resiliência (receptividade à mudança). • Eficácia de liderança.	• Conner (1995). • Blake e Mouton
Gerentes de compras da indústria farmacêutica menos resilientes têm uma liderança menos eficaz.	Que tipos de liderança são menos resilientes?	• Resiliência (receptividade à mudança). • Ineficácia de liderança	• Conner (1995). • Blake e Mouton

FONTE: Carvalho, 2000.

gociação, deve-se basear em interesses e nas intenções ocultas, e não em posições. Se existe a tomada de posição (impositiva) por ambas as partes, a negociação caminhará para o impasse, sem dúvida.

● **SINERGIA** – Observa-se um conjunto ótimo de recursos que devem ser utilizados para estabelecer a tão importante sinergia no relacionamento humano. Esse conjunto é composto por: disposição (prepara a pessoa para tudo), bom humor (mesmo na máxima adversidade, os que possuem, permanecem presentes, não se desligam do pensamento), criatividade, retratação e etc (Riecken, 2006).

A baixa Resiliência tem legitimado a não permanência de muitos profissionais no mercado corporativo, pois, em nenhum outro momento, foram tão cobrados pela capacidade de flexibilização diante das dificuldades. O indivíduo que não consegue gerenciar e reverter uma situação adversa precisa mudar o foco, “resignificar” o seu modo de vida, a fim de que tais obstáculos e acontecimentos diários sirvam como promoção de seu desenvolvimento pessoal e profissional (Bighelini, 2007).

Na literatura organizacional sobre resiliência, as atividades desenvolvidas pelos indivíduos resilientes são baseadas em um ajuste contínuo, visando manter um sincronismo com as mudanças no ambiente, incluindo a avaliação e a seleção das alternativas. Esse processo se torna possível por meio da autoreformulação exigida por situações impactantes, das quais os indivíduos e as organizações podem extrair valiosas lições e seguir adiante. Não há organização sem pessoas: Elas se relacionam com outras pessoas para a consecução de objetivos. As pessoas são uma das características universais das organizações e fazem parte da sua natureza (Cangussu; Sachuk, 2007).

Aplicação: O caso da resiliência numa organização

Para esta aplicação, será utilizado um caso chamado “A Relação entre Liderança e Resiliência: O caso da indústria farmacêutica no Rio de Janeiro”, elaborado pela professora Ana Maria Carvalho, em agosto de 2000. O estudo busca a relação entre liderança e resiliência, esta conhecida como a facilidade em lidar com mudanças e com outras questões, sendo fator de influência no desenvolvimento organizacional. O trabalho expõe a existência de um processo através do qual os líderes possam

vir a conhecer melhor seus estilos de liderança e a possibilidade de se tornarem mais resilientes, aceitando melhor as mudanças e promovendo um maior desenvolvimento tanto das organizações quanto das pessoas.

Objetivo – Investigar as relações entre os níveis de resiliência dos gerentes e a eficácia de suas lideranças.

A Delimitação do Estudo - Este estudo não pretende generalizar a resistência humana face às mudanças nem a eficácia das lideranças dentro das organizações de trabalho. De acordo com a amostra, percebe-se que é animador dar continuidade a futuros estudos.

Justificativa Do Estudo – As mudanças organizacionais estabelecem novos cenários nas empresas gerando diferentes posicionamentos por parte dos gerentes. Os gerentes apresentam vários estilos de liderança, uns menos e outros mais eficazes. A partir das análises deste estudo, novos direcionamentos poderão ser tomados, gerando uma maior qualidade no trabalho e nas relações interpessoais, melhorando inclusive a qualidade de vida. A vantagem de um

líder saber o quanto é resiliente e/ou aumentar sua resiliência está diretamente ligada à possibilidade de poder se localizar no cenário das mudanças e melhor se adequar a elas.

Neste estudo, escolheu-se como ideal o Estilo de Liderança 9,9 – Segundo Blake e Mouton, 1964, “O Grid Gerencial” - onde se tem uma máxima orientação para pessoas e para a produção. É baseado neste estilo de liderança que se pretende pautar a hipótese de que são mais resilientes.

Características do Estilo Gerencial 9,9 (BLAKE E MOUTON, 1964):

- Não há conflitos entre os objetivos da produção da organização e as necessidades das pessoas;
- Os resultados provêm do empenho pessoal;
- Há interesses comuns pelos objetivos da organização;
- Produz relação de confiança e respeito;
- Envolve o grupo nas estratégias de trabalho;
- A relação “de igual para igual” maximiza o trabalho;
- Favorece a criatividade, produti-

vidade e qualidade;

- Eleva a “moral” do grupo;
- Não impõe sua autoridade;
- Aceita sugestões e contribuições;
- Promove a motivação humana;
- Há um consenso entre os objetivos das organizações e os meios pelos quais eles são atingidos;
- Prima pela ética;
- Se vê como gestor e não como executor;
- Não se preocupa em tomar boas decisões e, sim, em fazer com que boas decisões sejam tomadas.

O Modelo de estudo (Qualiquantitativo):

Descritivo - relatou os efeitos das mudanças organizacionais na atuação dos líderes;

Explicativo - relacionou os efeitos e a ação dos mesmos nos papéis dos líderes;

Pesquisa de campo - levantou informações sobre o problema.

Coleta dos dados:

Após o levantamento dos dados bibliográficos, foram aplicados dois testes:

O teste de Liderança de Blake e Mouton (O Grid Gerencial) para detectar os gerentes com estilo de liderança 9,9;

O teste de Resiliência de Conner (O Continuum da Resiliência) para detectar os níveis de resiliência;

Questionário semiestruturado.

Os testes foram cruzados para testar as hipóteses:

Estilo de liderança eficaz corresponde a um alto score de resiliência no sujeito;

População - gerentes de 3 empresas (A,B e C) = 24 (vinte e quatro) indivíduos, sendo 8 de cada empresa.

Limitações dos instrumentos:

Pouca disponibilidade dos sujeitos;

Muita preocupação em serem identificados.

Limitações do método:

Amostra pequena;

Os testes não cobrem aspectos muito extensos;

Os questionários não cobrem um conhecimento mais profundo dos sujeitos.

Conclusões:

Gerentes de compras mais resilientes da indústria farmacêutica têm uma liderança mais eficaz - A empresa que apresentou o maior índice de resiliência

em seus gerentes também foi a que apresentou um número maior de gerentes com estilo de liderança 9,9 - Hipótese confirmada.

Gerentes de compras menos resilientes da indústria farmacêutica têm uma liderança menos eficaz - As empresas que apresentaram os menores índices de resiliência em seus gerentes também foram as que apresentaram um número menor de gerentes com estilo de liderança 9,9 - Hipótese confirmada.

Verificação das chaves:

Que tipos de lideranças são mais eficazes?

Os que se apresentam capazes de avaliar seus resultados, adotando novas posturas, se necessário. Quanto mais resiliente, mais eficaz é a sua liderança.

O tempo de serviço tem influência na relação entre liderança e resiliência?

Sim. Quanto maior o tempo de serviço (Empresa A e B), menor é o índice de resiliência dos gerentes, e menor é o índice de estilo de liderança 9,9. Quanto menor o tempo de serviço (Empresa C), maior é o índice de resiliência dos gerentes, e maior é o índice de estilo de liderança 9,9.

O grau de escolaridade tem influência nessa relação?

Sim. Empresa A - maior nível de escolaridade - apresentou o menor nível de resiliência.

O sexo tem influência nessa relação?

Toda a amostragem foi do sexo masculino, logo não se pode verificar este fator.

Que tipos de lideranças são menos resilientes?

Aquelas que os gerentes adotam posturas de liderança direcionadas a esforços apenas para manterem-se nas organizações (com orientação mínima para pessoas e produção).

Este trabalho, apesar de ter uma amostra pequena, é significativo, pois mostrou o quanto é animador estudar a relação Liderança e Resiliência. No futuro, este mundo, hoje desorganizado e confuso, parecerá, por comparação, estável. Crises e grandes mudanças serão mais frequentes, e alguns serão vencedores, outros perdedores. Alguns verão a vida como caos, e outros, num mesmo cenário, estarão mais preparados para as oportunidades. Os que prosperam em épocas de grandes mudanças são os que procuram intensificar sua resiliência e

a dos outros - com responsabilidade. Sem a habilidade da resiliência, o futuro seria de grande desânimo com mudanças cada vez mais difíceis de serem acompanhadas. Gerenciando a mudança, o futuro se apresenta mais esperançoso, mais entusiasmado em relação ao tipo de mundo que queremos para as pessoas que amamos (CARVALHO, 2000).

Considerações Finais

Mediante o que foi discorrido neste artigo, conclui-se que a resiliência, que é um conceito advindo da Física, está em real debate hoje. Pessoas precisam lidar melhor quando se deparam com um conflito, seja dentro ou fora da empresa. As Organizações preferem colaboradores que já possuam essa característica ou que sejam capazes de obtê-la. Pressões, adversidades e embates são comuns, ainda mais com a concorrência de mercado nos dias de hoje. Porém, ser resiliente é um grande passo para conseguir lidar com tudo isso.

As características provenientes de estudos realizados em 2006 sobre o perfil do Administrador vêm reafirmar o que foi discutido aqui: O Mercado hoje, altamente competitivo, exige melhora contínua deste profissional em suas habilidades e competências em quaisquer papéis que assuma, seja ele facilitador, colaborador ou gerente. A pesquisa realizada dita um profissional com uma personalidade articuladora nas organizações, que, cada vez mais, se beneficiam dos conhecimentos e habilidades desse profissional, mas, em contrapartida, reconhecem o seu valor.

A aplicação prática colocada neste artigo é proveniente de um estudo feito pela Professora Ana Maria Carvalho, que buscara a relação entre liderança e resiliência. Este trabalho expôs a existência de um processo, através do qual líderes possam vir a conhecer melhor seus estilos de liderança e, assim, possibilitar tornarem-se mais resilientes, aceitando melhor as mudanças e promovendo um maior desenvolvimento tanto das organizações quanto das pessoas.

Para a comprovação de que a resiliência é uma melhoria, seja àquele que já a tem ou àquele que a consegue desenvolver, o estudo de caso aqui inserido demonstra, em números, gráficos e exemplos, o dito “bom resiliente” ou como “funcionar” bem com esta característica.

Ao considerar todas as informações apresentadas, espera-se que o leitor tenha um melhor entendimento da questão “resiliência” – palavra ou

característica - e como ela pode ser útil na vida profissional e pessoal do indivíduo, dando-lhe a oportunidade de enxergar esses dois mundos distintos de modo diferente e, também, de reagir de forma adversa àquela a que esteja acostumado. A busca da melhoria contínua só ajuda o próprio profissional / administrador / pessoa, proporcionando-lhe um sentimento de procura por uma melhor forma de não ter tantas preocupações, de contemporização e de melhor convivência com os desafios, controlando, assim, o estresse excessivo ou maiores problemas acarretados pelo não seguimento da prática resiliente.

Referências

- BARLACH, L. et al. *O Conceito de Resiliência aplicado aos trabalhos nas Organizações*. Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology, Vol. 42, Num. 1 pp. 101-112, 2008.
- BARROS, S. B. B. *Resiliência, a nova competência do líder de sucesso*. Psicopedagogia Online, Janeiro 2006. Disponível em <www.psicopedagogia.com.br/artigos>. Acesso em: Julho 2009.
- BIGHELINI, K. *Resiliência: O Comportamento Dos Vencedores!*. RH Portal, Janeiro 2009. Disponível em <www.rhportal.com.br/artigos>. Acesso em: Outubro 2009.
- CARMELLO, Eduardo. *Resiliência – A transformação como ferramenta para construir empresas de valor*. São Paulo: Gente, 2008.
- CARVALHO, Ana Maria. *Liderança situacional e resiliência na indústria farmacêutica*. Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2000.
- FELICIO JUNIOR, Joaquim. *O desafio de liderar na era do conhecimento*, Fevereiro de 2004. Disponível em <www.grupobridge.com.br>. Acesso em: Novembro, 2009.
- GALIETA, Isabel Camilo. *Resiliência – o verdadeiro significado*. Disponível em <www.fae.edu>. Acesso em: Março 2010.
- GRAPEIA, L. S. *Resiliência*. RH Portal, Janeiro 2009. Disponível em <www.rhportal.com.br/artigos>. Acesso em: Outubro 2009.
- JOB, F. P. P. *Resiliência na Organização: Estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma Organização Industrial*. Rev. Fac. Ciênc. Méd. Sorocaba, v. 5, n. 1, p. 33-42, 2003.
- PESQUISA NACIONAL DO PERFIL DO ADMINISTRADOR, 4, 2006. Conselho Federal de Administração, Brasília.
- PINHEIRO, D. P. N. *A Resiliência em Discussão*. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 9, n. 1, p. 67-75, 2004.
- PIOVAN, R. *Resiliência No Trabalho – Uma Questão De Atitude*. RH Portal, Janeiro 2009. Disponível em <www.rhportal.com.br/artigos>. Acesso em: Outubro 2009.
- PIOVAN, Ricardo. *Resiliência – Como Superar Pressões e Adversidades no Trabalho*. São Paulo: Reino Editorial, 2008.
- RIECKEN, Claudia. *Sobreviver: instinto de vencedor*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, M. R. S. *Resiliência: Concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área*. Paidéia, 2003.

Artigo enviado em 05/03/2010,
aceito em 10/04/2010