



## A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO

QUESSA, Bruna<sup>1</sup>  
FISCHER, Juliane<sup>1</sup>  
PUGENS, Julia<sup>1</sup>  
CORNELIUS, Rui Airton<sup>2</sup>

### RESUMO

A resiliência é a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, adaptar-se as mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas, sem entrar em surto psicológico, emocional ou físico, por encontrar soluções estratégicas para enfrentar e superar as adversidades, também aborda motivos que cada indivíduo lida de forma diferente com os seus problemas. O presente artigo tem como principal objetivo explicar a importância da resiliência no âmbito administrativo e empresarial abordando todas as características do indivíduo resiliente, destacando as positivas e as negativas. A metodologia utilizada foi de pesquisa específica na área da administração e com esse conhecimento adquirido pode-se avaliar o grau de conhecimento dos acadêmicos de Administração e Ciências Contábeis sobre o assunto, levando em conta a classe social e faixa etária dos respondentes, conclui-se que o grau de conhecimento dos entrevistados é superficial, contudo a maioria reconhece seu grau de importância no ambiente social e empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração; Resiliência; Flexibilidade.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Graduação do Centro Universitário FAG-Toledo.

<sup>2</sup> Professor Orientador do curso de MBA – Gestão Empresarial, do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.



## 1 INTRODUÇÃO

A resiliência é um conceito que vem da física, trata-se da capacidade que alguns materiais têm de acumular energia quando submetidos à pressão e, depois de absorver o impacto, voltar ao estado original sem deformação.

No comportamento humano, a resiliência é a habilidade de superar adversidades sem ser afetado por elas de modo negativo e permanente: pessoas resilientes emergem de desafios fortalecidas pela experiência e melhores do que eram antes.

Ocorre, porém, que essas características observadas no comportamento humano também são notadas no comportamento empresarial. O desenvolvimento da resiliência pode ser o elemento diferencial entre o enfrentamento da situação que leva ao crescimento psicológico ou a sensação de vitimização, em situações similares de pressão organizacional. A resiliência parece estar associada ao autoconhecimento, religiosidade e arte.

Portanto, a compreensão da relação pessoa-pressão-subjetividade-trabalho e o conceito de resiliência são fundamentais para o entendimento do enfrentamento das adversidades humanas nas organizações.

Passamos a maior parte do nosso tempo no trabalho, vivemos muitos momentos e situações desafiadoras que nos suga a maior parte de nossa energia, temos que tomar cuidado de que forma estamos usando a nossa energia e o quanto ela contribui para nossa saúde física e psíquica.

Devemos cuidar sempre da nossa saúde, sem ela as coisas ficam mais complicadas. Estudos mostram que algumas pessoas passam pela mesma situação de pressão no trabalho, mas têm algumas que conseguem suportar e manter o equilíbrio emocional, muitas vezes pela falta de equilíbrio coloca até o emprego em risco, atitudes como: equilíbrio e inteligência emocional diferenciam uma pessoa resiliente.

Uma pessoa resiliente ela tem um equilíbrio emocional melhor e, é mais controlada, com isto, ela estará mais preparada para suportar as pressões, por já ter vivenciado situações difíceis na sua vida, fica mais fácil de encarar os problemas, isto fará com que ela tenha uma qualidade de vida melhor no trabalho.

A pressão não pode ser maior que a base, se não ela desmorona, logo acumular energia e saltar por cima da adversidade seja ela no trabalho, em casa ou em outro lugar,



torna o indivíduo mais forte. Entendendo que a resiliência no mercado de trabalho pode e faz a diferença no perfil de um profissional.

Na área da administração, resiliência faz parte dos processos de gestão de mudanças. Para as pessoas que trabalham nas organizações, elas devem ter um grande equilíbrio emocional, principalmente, para saber lidar com os problemas relacionados com o trabalho e ainda, quando as situações não ocorrem como elas esperavam. Além disso, a resiliência diz respeito à capacidade de tomar medidas que minimizam os problemas que surgem no contexto laboral.

Portanto, o objetivo principal desta pesquisa está em apresentar as características que o indivíduo precisa possuir para conseguir ter este adjetivo em seu comportamento, a importância da resiliência entre equipes e como isso pode influenciar no ambiente de trabalho, como as empresas podem estimular que seus colaboradores pratiquem esse ato.

Levando em consideração esses aspectos uma pessoa que se adapte as mudanças constantes do mercado e lide com isso de maneira positiva possui algo a mais que outros indivíduos, pois, a todo tempo estamos sujeitos a mudanças em nosso meio, e, principalmente as organizações tanto no âmbito individual ou coletivo.

As pessoas precisam estar de acordo e abertos a qualquer mudança, não basta acompanhar as transformações no trabalho, é imprescindível que o sujeito observe o seu desempenho dentro de um contexto amplo de diversidade e de criatividade na profissão.

Acredita-se que com a presença da resiliência o indivíduo consiga olhar de outra forma para aquelas pessoas que enfrentaram tragédias e que conviveram desde a infância em situações precárias apoiando-se com sabedoria humildade e compaixão.

## 2.1 ORIGEM ETIMOLÓGICA DA RESILIÊNCIA

O conceito de resiliência está relacionado ao sucesso e de adaptação às regras sociais, considerando isso a partir da origem etimológica.

Yunes (2001) cita que no dicionário da língua inglesa se encontra dois raciocínios para o termo: o primeiro se refere à habilidade de voltar rapidamente para o



seu usual estado de saúde ou de espírito depois de passar por doenças, dificuldades etc.; a segunda definição é a habilidade de uma substância retornar à sua forma original quando a pressão é removida: flexibilidade.

A última expedimos ao conceito original de resiliência atribuída à física, que busca estudar até que ponto um material sofre impacto e não se deforma. Nessas definições encontramos que o termo se aplica tanto a materiais quanto a pessoas.

Já o significado em língua portuguesa, Yunes (2001) diz que, no dicionário Novo Aurélio, a referência é feita apenas à resiliência de materiais. No entanto, certificamos que em outro dicionário de língua portuguesa, o verbete contempla tanto o sentido físico (propriedade que algum corpo tem de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica) quanto o sentido figurado, remetendo a elementos humanos (capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças).

Na física, a resiliência dos materiais é medida por meio de fórmulas matemáticas. Yunes (2001) afirma que o estudo do fenômeno resiliência é recente na psicologia. Está sendo pesquisado cerca de trinta anos, mas apenas nos últimos cinco anos os congressos internacionais têm discutido esse construto.

Assegura que a definição não é clara, nem precisa, como na física, mas considera que os fatores e as variáveis devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos são complexos e múltiplos:

Para apenas usar uma metáfora, poder-se dizer que a relação tensão/pressão com deformação não-permanente do material asseguraria à relação situação de risco/estresse/experiências adversas com respostas finais de adaptação/ajustamento no indivíduo, o que ainda é bastante problemático, pelas dificuldades em esclarecer o que é considerado risco e adversidade, bem como adaptação e ajustamento (YUNES e SZYMANSKI, 2001, p.16)

Flach (1991) confere-se o uso do termo em 1966, pretendendo descrever as forças psicológicas e biológicas exigidas para atravessar com sucesso as mudanças na vida. Para ele, um indivíduo resiliente é aquele que tem habilidade para reconhecer a dor, perceber seu sentido e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva.



Tavares (2001) argumenta a origem do termo sob três pontos de vista: o físico, o médico e o psicológico. O primeiro, onde a resiliência é a qualidade de resistência de um material ao choque, à tensão, à pressão, a qual lhe permite voltar, sempre que é forçado ou violentado, à sua forma ou posição inicial - por exemplo, um elástico etc.

O segundo, a resiliência seria a capacidade de um sujeito resistir a uma doença, a uma infecção, a uma intervenção, por si próprio ou com a ajuda de medicamentos. E, o terceiro, a resiliência também é uma capacidade de as pessoas, individualmente ou em grupo, resistirem a situações adversas sem perder o seu equilíbrio inicial, ou seja, a capacidade de se acomodar e reequilibrar constantemente.

Ele afirma também que o desenvolvimento da capacidade de resiliência, nos sujeitos passa pela mobilização e ativação das suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de auto regulação e autoestima.

Para Tavares (2001, p.52):

Ajudar as pessoas a descobrir as suas capacidades, aceitá-las e confirma-las positiva e incondicionalmente é, em boa medida, a maneira de as tornar mais confiantes e resilientes para enfrentar a vida do dia-a-dia por mais adversa e difícil que se apresente

Tavares (2001) desenvolveu a tese que a resiliência não deve ser apenas um atributo individual, mas pode estar presente nas instituições/organizações, gerando uma sociedade mais resiliente.

Para ele, uma organização resiliente é uma organização inteligente, reflexiva, onde todas as pessoas são inteligentes, livres, responsáveis, competentes, e funcionam numa relação de confiança, empatia, solidariedade. “Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente” (TAVARES, 2001, p.60)

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2003) um profissional que atua na área de Gestão de Pessoas necessita possuir a resiliência em seu capital intelectual, pois certamente ajudará como estrutura e trampolim nesse novo salto de recuperação organizacional.



Chiavenato (2003) diz que capital intelectual é a soma de tudo o que se sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é “algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias”, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes, seja sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas e outros. Sendo assim, em períodos complicados, quando a crise parece não ter solução, os profissionais que possuem certamente se destacam e mostram o poder da resiliência, sugerindo alternativas dentro dos limites e poderes da organização, já que eles possuem total conhecimento da mesma, sabendo o que será possível ou não.

Uma outra importante vertente da resiliência nas organizações está diretamente ligada a Inteligência Emocional. O conceito de Inteligência emocional foi apresentado a comunidade científica pelos psicólogos Salovey e Mayer (1990, p. 189), em um artigo teórico, como sendo “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”.

A relação entre as inteligências intrapessoal e exame, conhecimento do próprio sentimento interpessoal, capacidade de ler humores intenções e desejos dos outros é explorada por diversos pesquisadores. Para Solms (citado por TAYLOR; BAGBY, 2000), as duas inteligências estão intimamente relacionadas, pois estando atento aos próprios sentimentos, é possível estar sintonizado aos sentimentos alheios, fazendo-se uso de uma espécie de “sexto sentido”.

A arte de motivar-se a si mesmo e não desistir diante das frustrações relaciona-se com a inteligência emocional. É preciso controlar-se e direcionar as emoções para que supere situações específicas. No livro, Inteligência emocional, o escritor Goleman (1998), fornece dicas preciosas para aumentar a inteligência emocional. Observam-se algumas delas:

- Autoconsciência: Reconheça seus sentimentos negativos. Assuma o que está sentindo e não camufle. Ficar à mercê dos sentimentos, possivelmente o levará a agir de forma compulsiva.
- Lidere suas emoções: Quando a tristeza, a ansiedade e a irritabilidade se apresentar, saiba que você pode mudar a situação não se deixando vencer. Use a reflexão a seu favor.



- Automotivação: Tenha sempre expectativa e perspectiva na vida. Sonhe! Lembre-se de que a realização de seus sonhos conta também com o bem estar das pessoas que estão ao seu redor. Não vale pensar só em você.
- 4. Compreenda as pessoas: Quando enxergamos nossas falhas, fica mais fácil tolerar as falhas dos outros. A empatia é fundamental.
- 5. Habilidade de relacionamentos interpessoais. É conseguir manter um bom relacionamento com colegas de trabalho, familiares, vizinhos. Ser uma pessoa carismática e bem quista.

Dentro destas áreas, a de autoconhecimento emocional, controle emocional estão ligadas à Inteligência Intrapessoal, enquanto que as demais estão ligadas à Inteligência Interpessoal. A inteligência emocional é fundamental nas relações de trabalho, no desenvolvimento pessoal e no convívio familiar e com os amigos.

Por isso, muitas empresas desenvolvem suas atividades focando na interpretação e utilização da inteligência emocional como fator produtivo. É inevitável pensar em resiliência ao se deparar com o tópico “Automotivação”. Apenas profissionais com amplo controle de suas emoções, aliado a uma boa relação com toda a organização, desde a presidência, gerência, até as áreas operacionais, desenvolvem essa capacidade de automotivação e foco na solução do problema.

Geralmente, líderes e gerentes, desenvolvem essas habilidades, pois internalizam a necessidade de ser um exemplo e inspirar confiança nos demais. Hunter (1998), o autor do livro: O monge e o executivo, afirma que as pessoas pedem demissão de seus chefes e não de suas empresas. Pessoas emocionalmente inteligentes, que ocupam cargos de confiança e de liderança, motivam muito mais sua equipe, focam em soluções, não em problemas e são mais influentes.

Quando a Inteligência emocional está baixa, Hunter (1998), os relacionamentos duram pouco, as famílias tornam-se desestruturadas, pessoas gastam seu dinheiro de maneira desequilibrada e sofrem muito além do inevitável. Crianças, adolescentes, jovens e adultos, precisam mais do que nunca desenvolver a capacidade de administrar suas emoções frente às frustrações e obstáculos da vida moderna.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DA RESILÊNCIA



Pinheiro (2004) a resiliência é um processo de aprendizagem para o qual contribuem recursos pessoais e ambientais. Nos recursos pessoais salientamos características como: criatividade, persistência, inteligência emocional, gratidão, sentido de humor.

Nos ambientais podemos referir boas redes de apoio, modelos educativos (parental, escolar, etc.). Sabe-se que não é uma capacidade fixa, mas que pode variar com o tempo e com as circunstâncias. É, por isso, aconselhado que a sua aprendizagem aconteça desde cedo. Existem alguns aspectos pessoais facilitadores de estados emocionais positivos, são eles:

- Atitudes de maior flexibilidade;
- E, finalmente, uma maior motivação para a adoção de atitudes de compromisso na implementação de recursos adequados e independentemente das circunstâncias da vida;
- É um processo e uma característica reconhecida como “ponte” para a mudança e elemento de promoção e manutenção de saúde;

Manter-se equilibrados nas seguintes áreas:

- Física (boa saúde);
- Emocional (regulação emocional);
- Cognitiva (*locus* de controlo interno, autoconhecimento);
- Social (confiança, boas redes de apoio);
- Moral (capacidade de compromisso com um conjunto de valores de interesse geral);
- Espiritual (dimensão da natureza humana relacionada com a qualidade de vida e ao valor atribuído à mesma);

Brandão (2009) a resiliência é um processo dinâmico de adaptação positiva face a situações adversas tanto a nível individual como coletivo. É uma qualidade desejável que nem todos apresentam e que alguns possuem e não reconhecem.



O seu desenvolvimento implica prática e mais prática de forma a adquirirmos padrões de conduta que reforcem esquemas saudáveis, promotores de uma boa saúde mental e física. É importante salientar que a resiliência não pode ser considerada um escudo protetor, que fará com que nenhum problema atinja essa pessoa, tornando-a rígida e resistente a todas as adversidades.

Não existe uma pessoa que é resiliente, mas sim a que está resiliente. Esse é um processo dinâmico, e as influências do ambiente e do indivíduo relacionam-se de maneira recíproca, fazendo com que o indivíduo identifique qual a melhor atitude a ser tomada em determinado contexto.

Pessoas resilientes apresentam características básicas como: autoestima positiva, habilidades de dar e receber em relações humanas, disciplina, responsabilidade, receptividade, interesse, tolerância ao sofrimento e muitas outras.

Em pesquisas realizadas, Teixeira e Queiroz (2013) citam algumas habilidades/qualidades que se tornam atributos indispensáveis no perfil dos profissionais, entre eles: otimismo, criatividade, senso de humor, competência social educacional, flexibilidade, iniciativa, autoestima e autoconhecimento, habilidade de tomar decisões, empatia, consciência do seu valor, paciência, tolerância, responsabilidade, determinação, compaixão e autoconfiança.

### **2.3.1 Otimismo**

Para Furbino (2008) as pessoas otimistas têm uma atitude perante a vida que as leva a sentirem-se mais confiantes, e, ainda que diante de uma adversidade, conseguem manter uma atitude proativa, persistindo com entusiasmo e determinação.

### **2.3.2 Criatividade**

Para Alencar (1995) a criatividade está relacionada com o processo do pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade.



Conforme o autor, a criatividade do indivíduo é considerada um requisito fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, visto que ela engloba a concretização e a aplicação das novas ideias. Ela é um recurso valioso de que se dispõe e que necessita ser cultivado especialmente neste cenário da história, em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável de nossa vida.

### **2.3.3 Senso de Humor**

Segundo Cabrera (2013) o humor é uma demonstração clara de inteligência emocional e uma competência que se destaca nas relações profissionais, é uma competência eterna, que se desenvolve ao longo da vida de um indivíduo.

O bom humor é antes de tudo um sinal de que a pessoa, seus sentimentos e opiniões estão equilibrados. A pessoa bem-humorada pensa com o cérebro, mas sente com o coração. O senso de humor requer uma abertura para olhar o mundo por vários ângulos, pede uma mente aberta.

### **2.3.4 Competência Social Educacional**

Para Fleury (2014) competência é um saber, um agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Segundo o autor, competência social é saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; identificando para tanto, três domínios desta competência: autonomia, responsabilidade e comunicação.

As pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

### **2.3.5 Flexibilidade**

Para Hasselmann (2007) a flexibilidade é a capacidade de nos adaptar e conseguir trabalhar de forma eficaz, nas mais distintas situações e com grupos de



peessoas diferentes. Trata-se de uma qualidade que possibilita que a pessoa entenda e saiba valorizar as diferenças entre pontos de vista diversos.

Ser flexível é aceitar a realidade sem criar barreiras. É acolher as mudanças e responsabilidades que o seu papel venha a solicitar para que se mantenha sempre competitivo e atualizado. É estar disposto a, até mesmo, mudar suas próprias ideias muitas vezes ou seu enfoque perante uma nova situação e/ou informação ou uma evidência oposta, compreendendo as perspectivas e ideias provenientes de outras pessoas.

### **2.3.6 Iniciativa**

De acordo com a jornalista Maria de Lima (2003) a iniciativa é a qualidade que diferencia um funcionário ativo, notável, com visão empreendedora, do medíocre. A empresa não é instituição de caridade. Hoje, mais que nunca, ela precisa superar seus limites continuamente para oferecer bons serviços a seus consumidores e jamais conseguirá isso com uma equipe sem iniciativa.

Para se sobressair no atual modelo econômico, a empresa necessita de pessoas realizadoras que: façam o que precisa ser feito, mesmo sem ser solicitadas; resolvam problemas em vez de criá-los, ignorá-los ou de transferi-los para os outros; tenham a qualidade do seu trabalho como marca registrada; corram risco e se dediquem como se fossem donas do negócio.

### **2.3.7 Autoestima e Autoconhecimento**

A autoestima pode ser definida como a forma como enxergamos a nós mesmos. Ela expressa o quanto nos respeitamos e nos queremos bem, e isso é refletido nas situações em que nos colocamos e nas decisões que fazemos para nós mesmos (DAL POSSO e CORNELIUS, 2016).

### **2.3.8 Habilidade de tomar decisões**



Para Diniz (2012) a habilidade de tomar decisões eficazes é umas das competências mais importantes que uma pessoa pode desenvolver. Cada vez mais decisões passam a ser tomadas de forma rápida e, quanto maior for a responsabilidade, maior será o impacto da decisão. Segundo o autor, independente do tipo de decisão, existem dois aspectos a serem considerados: as pessoas devido suas características e seu estilo; e os processos, utilizados para melhorar o resultado, de acordo com os objetivos propostos.

Uma decisão inteligente é aquela que abre possibilidades e produzem resultados que beneficiam não só para nós mesmos, mas também a todas as outras pessoas que nos são importantes. O jeito que vivemos a vida é um resultado direto das escolhas diárias que estamos tomando.

### **2.3.9 Empatia**

Segundo Castro (2015) empatia é uma habilidade sócio emocional que os seres humanos possuem de reconhecer, compreender e reproduzir emoções alheias, imaginando-se nas mesmas circunstâncias. É o canal de conexão com o outro, diferente da compaixão, na qual a pessoa acredita fazer parte daquela dor. Porque a outra pessoa é outra pessoa. Porque ela teve outra vida, outras experiências têm outros traumas e outras necessidades.

No meio organizacional, ter empatia é estar em sintonia com os propósitos da organização, dos outros colaboradores e, identificar-se com os anseios alheios ou ter afinidades como as pessoas do mesmo ambiente. Entende-se por empatia, então, a capacidade de perceber em outra pessoa seus sentimentos, necessidades e emoções, colocando-se em seu lugar no sentido abstrato. A outra pessoa deve ser tratada não como eu gostaria de ser tratado, mas como ela merece e precisa ser tratada.

### **2.3.10 Consciência do seu valor**

Para Goldstein (2011) valor tem um significado mais amplo do que o simples resultado financeiro e, inclui fatores como bem-estar psicológico, saúde e educação.



Começar a pensar no trabalho como parte integrante de um todo, uma extensão do que nós seres humanos somos, um local onde podemos dar vazão a nosso potencial, com talento que possuímos, onde buscamos parte da nossa felicidade, também favorece o desenvolvimento sustentável integral; corpo, emoção, mente e espírito.

A consciência do nosso valor nos permite ver como parte de um todo, onde ganhamos ou perdemos juntos com a organização. Isto implica em repensar como estamos nos desenvolvendo, de forma a gerar valor para todo o meio ao qual estamos inseridos e, no qual a organização está inserida.

### **2.3.11 Paciência**

Segunda Santana (2014) ter paciência é medir a nossa capacidade de resistir, e agir por impulso em determinadas situações, e fazer algo, reagindo de forma emocional, que irá nos fazer passar por situações desagradáveis, ou mesmo colocar outro ser humano, numa situação constrangedora.

Paciência é uma característica, se não uma qualidade, muito importante que aliada às demais, faz parte do sucesso profissional de cada um. O cultivo da paciência ajuda a construir uma convivência saudável com as pessoas, seja no ambiente de trabalho, ou mesmo fora dele. Quem vivencia seus dias com paciência, tem tendência a ter uma vida mais leve. A paciência acaba sendo um artigo de luxo, que é pouco utilizada.

### **2.3.12 Tolerância**

Para Lima (2003) tolerância é uma das tantas virtudes, necessárias para elevar o ser humano à condição de civilidade. A tolerância deve ser vista numa posição de entremeio das virtudes, sendo mais que respeito, polidez ou piedade, fazendo parte de um processo de desenvolvimento ético de indivíduos e grupos, no constante de se praticar sempre o bem.



### **2.3.13 Responsabilidade**

Segundo a jornalista Maria de Lima (2003) a responsabilidade surge como conceito de norma, onde ter responsabilidade significa cumprir com seus compromissos e obrigações. Ser responsável é ser uma pessoa de palavra e credibilidade, é arcar com as consequências do próprio comportamento. A responsabilidade é vista como uma competência para se comportar de maneira sensata, sendo assim não somente uma obrigação, mas também na qualidade de responder por seus atos individual e socialmente.

Na sociedade a responsabilidade é uma característica muito valorizada, especialmente no mercado de trabalho, onde um colaborador responsável é devidamente recompensado pela sua responsabilidade, muitas vezes escolhido para exercerem cargos de chefia.

### **2.3.14 Determinação**

Segundo Monti (2006) a determinação é uma ligação pessoal, é uma necessidade de produzir resultado independente dos obstáculos. Julga-se que ela seja a maior força de vontade expressa pelos seres humanos.

## **2.4 CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DA RESILIÊNCIA**

Brandão (2009) resiliência vem da física, definida como: Característica mecânica que define a resistência de materiais. Ser resiliente é ser capaz de lidar com vários problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas – choque, estresse, e afins – sem entrar em surto psicológico. Tem como base uma visão mais humanista, ou seja, consegue passar por situações adversas e tenta evitar maiores complicações e/ou exaltações”.

Navio (2008) a aplicação errada dessa teoria pode fazer com que o profissional seja flexível, compreensivo, condescendente e aceite tudo. Ou seja, não adiantou nada



praticar a resiliência. Mas até quando devemos suportar passar por situações adversas? Até onde vale a pena praticar a resiliência?

Muito se cobra e se ensina sobre resiliência, mas muitos não sabem a hora de parar de aplica-la. As insatisfações devem ser pautadas e analisadas individualmente, pois, mais importante do que suportar, é saber a hora de parar.

Navio (2008) problemas devem ser resolvidos, caso contrário, ele se tornará um grande problema, caso não seja resolvido, o mesmo se tornará uma crise, e caso não seja resolvido, essa crise, se tornará um caos. Analise os prós e os contras da situação. Se mesmo após pautar os “prós”, ainda assim a insatisfação continuar, então é hora de ter atitude.

## 2.5 COMPAIXÃO

Conforme Cutler (2000) para Dalai Lama a compaixão é definida como uma atitude mental baseada no respeito para com o próximo e também um estado mental que não é violento, não prejudicial e não agressivo. Segundo ele, ter compaixão é desejar que as pessoas se livrem do atual estado de sofrimento, e esta associada a uma sensação de compromisso, responsabilidade e respeito para com o outro.

Quando tratamos a nós mesmos e aos outros compassivamente, temos mais preocupação com os outros e mais capacidade de perdoar. Há também menos medo de falhar no ambiente de trabalho, menos estresse e mais satisfação. A compaixão verdadeira tem por base um raciocínio de que todo ser humano tem um desejo inato de ser feliz e de superar o sofrimento, assim podemos entender como é importante na nossa rotina diária cultivar a verdadeira compaixão

Conforme Culter (2000) para Dalai Lama a compaixão proporciona a base para a sobrevivência humana, o verdadeiro valor da vida humana, e sem ela, faltaria uma peça essencial. Ter sensibilidade aos sentimentos dos outros é um elemento do amor e da compaixão. E receber calor humano e compaixão, nos faz sentirmos bem.

Ter e praticar a compaixão é benéfico, além dos efeitos sobre nossa saúde física, há provas que ela e o comportamento interessado contribuem para uma boa saúde emocional.



## 2.6 RESILIÊNCIA E A QUALIDADE DE VIDA

Santos (2015) existem hoje diversos instrumentos tecnológicos e ferramentas de trabalho criados para facilitar o dia a dia dos profissionais, não importando a sua área de atuação, no entanto, além disso, precisamos ser eficientes, multifuncionais e proativos.

Considerando também as demandas de nossa vida pessoal, seria normal imaginarmos que vez ou outra pudéssemos ter um surto emocional ou até mesmo, no pior caso, um mal súbito. Provavelmente conhecemos alguém que já tenha passado por situação semelhante, se não nós mesmos.

Recuperar a calma e agir racionalmente nestes momentos parece impossível, mas precisamos tentar, os relacionamentos profissionais dependem desta capacidade que temos de enfrentar os problemas e vencer os obstáculos que sempre aparecem, a esta capacidade dá-se o nome de resiliência, que na verdade é um termo proveniente da física que significa a capacidade de alguns materiais de acumular energia quando submetidos a um estresse.

Santos (2015) muitas pessoas possuem esta capacidade nata de resiliência, outras precisam desenvolvê-la ou aperfeiçoá-la, o fato é que superar os problemas é hoje um fator de sobrevivência pessoal e profissional. A falta de resiliência em situações de estresse é com certeza um fator muito negativo nos relacionamentos profissionais dentro das empresas, isto pode gerar desmotivação e perda de eficiência, quando não acarretar demissões, voluntárias e involuntárias.

Existem empresas que receosas em contratar profissionais não resiliente perguntam aos candidatos se estes conseguem trabalhar sob pressão, obviamente a resposta será sim, mas a verdade somente será conhecida depois da contratação e nos momentos de estresse.

Superar as demandas profissionais é com certeza um desafio que temos de enfrentar, a falta de resiliência dentro de quatro paredes é um grande problema de se gerenciar, mas o maior de todos os problemas é quando a incapacidade de resiliência extrapola os muros e atinge clientes, fornecedores e outros profissionais com quem nos relacionamos, se isto acontecer pode causar um dano irreparável para a empresa e



também para o profissional.

Essa condição permanente de competição intra e inter-organizacional expõe os profissionais a constantes pressões, e essa maneira de lidar com as pressões que diferencia um profissional resiliente de outro qualquer, garantindo dessa forma, sua permanência e valorização no espaço corporativo (CORNELIUS e DAL POSSO, 2016).

Santos (2015) o que temos que fazer para nos tornarmos uma pessoa e um profissional resiliente? A primeira e mais importante ação é sabermos se temos esta capacidade ou não, esta pode ser a parte mais difícil, pois fazer uma autoanálise não é tarefa das mais fáceis e pode ser que necessitemos da ajuda de um profissional que nos auxilie neste entendimento, mas superando esta fase e chegando à conclusão de que não somos resilientes o que devemos fazer? Apesar do tema ser muito complexo e possuir extensa literatura, vale apenas mencionar algumas breves competências para que possamos praticar e quem sabe nos tornarmos uma pessoa resiliente.

A primeira delas seria a empatia, colocar-se no lugar do outro para entendermos um ponto de vista diferente sobre um problema é um grande passo, uma segunda competência seria confiarmos em nossa capacidade de resolução de problemas e entendermos que podemos superá-los, a terceira seria o respeito pelas outras pessoas, o que inclui entender as limitações em todos os aspectos e principalmente compreender que somos indivíduos, ou seja, somos diferentes.

A quarta e última competência importante a comentar seria a temperança, que é a capacidade que temos de controlar nossas emoções e impulsividades mantendo a serenidade diante das situações problemáticas.

Trabalhar as competências pessoais de relacionamento não é tarefa fácil para ninguém, mas temos que tentar, não só para alcançarmos nossos objetivos profissionais e pessoais, mas também para nos tornarmos mais felizes e assim ganharmos mais qualidade de vida.

Yunes (2001) relata que, numa visão subjetiva do fenômeno, pode se dizer que, dependendo da percepção que o indivíduo tem da situação, da sua interpretação do evento gerador do estresse e do sentido a ele atribuído, teremos ou não a condição de estresse. Outra característica nesta revisão conceitual é o fato de o fenômeno resiliente apenas poder ser estudado a posterior, ou seja, sua verificação ser retrospectiva. O



sujeito primeiro reage à situação adversa e depois se identifica a particular forma de resposta diante dela.

Pinheiro (2004) diversas variáveis e processos precisam ser estudados sempre que o tema da resiliência estiver em destaque. No entanto, os diversos autores e pesquisas parecem nos levar a concluir que a capacidade de amar, trabalhar, ter expectativas e projeto de vida e qualidade de vida - consequentemente, de dar um sentido a nossa existência - denota ser a base onde as habilidades humanas se apoiam para serem utilizadas diante das adversidades da vida – que certamente todos, em menor ou maior intensidade, teremos que enfrentar enquanto estivermos vivos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Barros (2001) os métodos de pesquisa são entendidos como um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica, ou disciplina, e sua teoria geral. Este método pode ser considerado como uma visão abstrata da ação, e a Metodologia, a visão concreta da operacionalização.

Segundo Demo (1996) é uma proposta atual da Metodologia que tem como pressuposto a convicção de que a educação a partir da pesquisa é a especialização mais própria da educação escolar e acadêmica. Então ela corresponde a um conjunto de procedimentos que são utilizados na obtenção de conhecimento. Aplicando o método, através de processo e técnicas, garantindo a legitimidade do saber obtido.

A metodologia estuda os métodos científicos sob os aspectos descritivo e de análise reflexiva. Ela é a melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos, assim o método constitui-se dos passos a serem dados na busca de um conhecimento, uma análise de uma dada realidade social, de maneira operacional a Metodologia é definida como estudo crítico do método e como logica particular de uma disciplina.

Este trabalho possui formato qualitativo pois trata de conceitos e entrevistas de caráter descritivo, sem a utilização de estatística ou avaliação econométrica.



#### **4. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS DA ENTREVISTA**

A pesquisa realizada com um público específico de Acadêmicos Universitários do Centro Universitário FAG campus Toledo, das turmas de Administração e Ciências Contábeis, totalizando 40 alunos entre eles 25 do sexo feminino e 15 do sexo masculino, com a faixa etária entre 18 à 27 anos.

Os dados para a realização da pesquisa foram coletados através de questionários, respondidos diretamente pelos alunos, seguindo roteiro estruturado por 7 (sete) questões. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados, interpretados e tabulados.

O questionário visou à obtenção de conhecimentos gerais, que permitam a identificação dos principais atributos associados à resiliência. Atendendo ao segundo objetivo intermediário deste estudo, os dados obtidos foram utilizados em conjunto com as informações da revisão da literatura, na elaboração do questionário e na análise dos resultados.

##### **4.1 TEXTO INICIAL DO QUESTIONÁRIO - RESILIÊNCIA**

A resiliência é a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, adaptar a mudanças, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas choque, estresse etc. Sem entrar em surto psicológico, emocional ou físico, por encontrar soluções estratégicas para enfrentar e superar as adversidades.

Nas organizações, a resiliência se trata de uma tomada de decisão quando alguém se depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer. Essas decisões propiciam forças estratégicas na pessoa para enfrentar a adversidade.

Acredita-se que com a presença da resiliência o indivíduo consiga olhar de outra forma para aquelas pessoas que enfrentaram tragédias e que conviveram desde a infância em situações precárias apoiando-se com sabedoria humildade e compaixão.



#### **4.1.1 Com base na explicação, como você define a resiliência?**

Respondente A:

“Como algo muito importante para todas as pessoas, para que em qualquer circunstância, saiba lidar com sabedoria e tomar a melhor decisão para determinada situação”.

Respondente B:

“Uma pessoa paciente e tolerante, que usa a flexibilidade para lidar com os problemas e processos decisórios em uma situação estável ou com problemas”.

Respondente C:

“É o desenvolvimento no individuo da capacidade de conseguir resistir e vencer situações de crise e permanecer firme independente das adversidades”.

Respondente D:

“Com a resiliência teremos mais capacidade de enfrentar todos os obstáculos que teremos em nosso caminho, enfrentando problemas sabendo lidar de melhor forma possível”.

Respondente E:

“Capacidade de se adaptar ao ambiente em que vive, no trabalho buscando metas e resolvendo problemas, e na vida pessoal saber se modificar buscando a cada dia ser melhor, sem se abalar aos problemas existentes ao longo da vida”.

Respondente F:

“Alguém com uma mentalidade mais aberta a mudanças, saber se adaptar a cada dia as situações adversas que podem acontecer”.

#### **4.1.2 Você se considera uma pessoa resiliente no seu ambiente de trabalho?**

Respostas:

Sim: 62%

Não: 32%

Não sei/Em branco: 6%

#### **4.1.3 Na sua opinião descreva um profissional resiliente?**

Dos entrevistados 35% responderam que um profissional resiliente sabe lidar com as diversas situações do dia-a-dia;

27,5% tiveram uma resposta irrelevante ou incoerente.



20% responderam que um profissional resiliente é flexível, consegue se adequar facilmente a novos desafios;

17,5% responderam que um profissional resiliente consegue suportar a pressão no ambiente de trabalho sem se deixar abalar;

Algumas das melhores respostas:

“Acredito que aquele que dissolve a pressão do dia-a-dia, ou pressões diversas, sem comprometer sua saúde psicológica ou emocional”.

“Adaptado a enfrentar problemas e demais situações do trabalho, sabendo lidar e enfrentar com facilidade tal desafio”.

“Profissional resiliente é aquele que lida com os problemas de forma natural e equilibrada e se adapta facilmente as mudanças que lhe são propostas”.

“Uma pessoa capaz de ser um líder excelente, sabendo resolver todos os problemas de forma estratégica sem prejudicar nenhum setor”.

#### **4.1.4 Você considera a resiliência importante para a vida pessoal? Justifique.**

Os 100% dos entrevistados apontou que sim.

Algumas das melhores respostas:

“Sim, pois você conseguirá organizar sua vida de forma prática e ter a capacidade de sair de qualquer adversidade”.

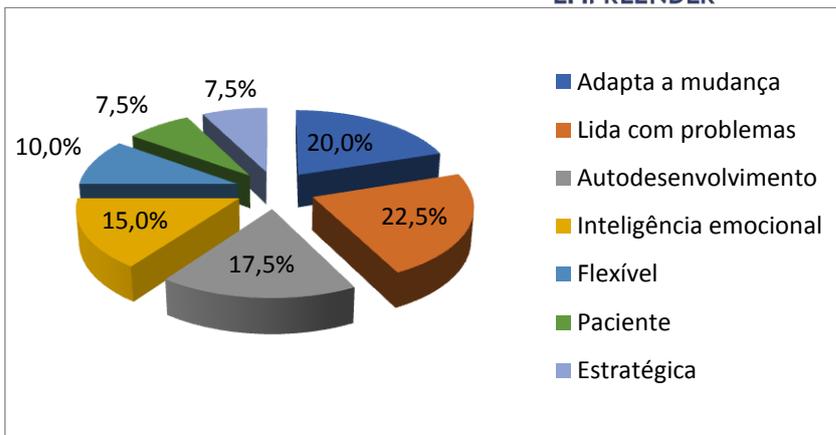
“Sim, pois sempre temos que ter em mente eu a vida é feita de mudanças e temos que saber nos adaptar e lidar com elas”.

“Sim, pois todos nós devemos ter a capacidade de lidar com as mudanças que ocorrem em nossas vidas”.

#### **4.1.5 Cite dois aspectos negativos e positivos da resiliência.**

Existem muitas definições para a resiliência, ela possui vários pontos positivos e também negativos. Conforme a entrevista feita temos vários pontos que foram relatados dos entrevistados, eles responderam de acordo com seus conhecimentos, entre eles podemos destacar, dos pontos positivos: 22,5% responderam que lidam com problemas com facilidade e 20% são adeptos a mudanças. Os demais pontos relatados estão expostos no Gráfico 1.

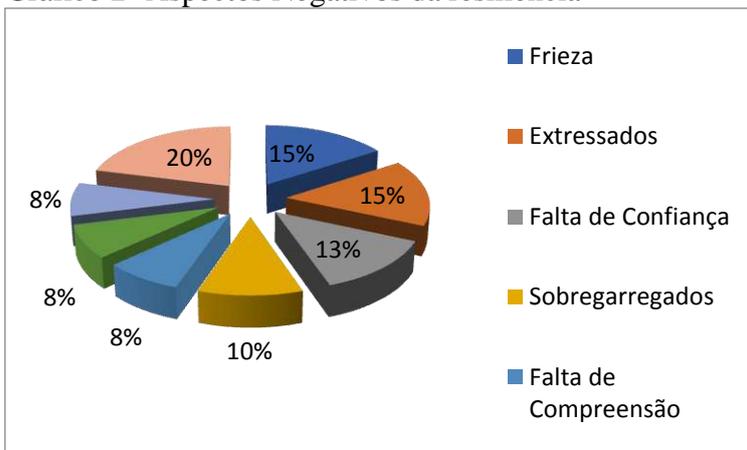
Gráfico 1 – Aspectos Positivos da Resiliência



FONTE: Da própria pesquisa, 2017

Já os pontos negativos 15% apresentam frieza e 15% são estressadas, 12,5% possuem falta de confiança e medo. Os demais estão expostos no Gráfico 2.

Gráfico 2- Aspectos Negativos da resiliência



FONTE: Da própria pesquisa, 2017

Conforme esses dados podemos concluir que são vários os pontos positivos e negativos que a resiliência possui, cada qual com seu grau de importância, que faz toda a diferença no ambiente de trabalho. Nem todas as pessoas possuem a resiliência, muitas ainda desconhecem dela, e outras buscam o seu aperfeiçoamento, crescimento e o desenvolvimento em cada situação de mudança e adversidade, assim pode-se continuar caminhando e buscando os resultados desejados.

#### 4.1.6 Você é o gestor de uma área produtiva e tendo como vilão o ritmo intensificado de trabalho os seus colaboradores veem-se à beira da exaustão.

**Nesse momento os sentimentos que afloram são de desânimo. Esses sentimentos atrelados a situações adversas no trabalho propiciam à sua atitude resiliente. Como você resolveria essa situação utilizando como princípio a resiliência.**

Em relação a questão, que o gestor da área produtiva e tendo um vilão o ritmo intensificado de trabalho e os seus colaboradores veem-se a beira da exaustão, neste momento os sentimentos afloram, atrelados a situações adversas no trabalho propiciam a sua atitude resiliente.

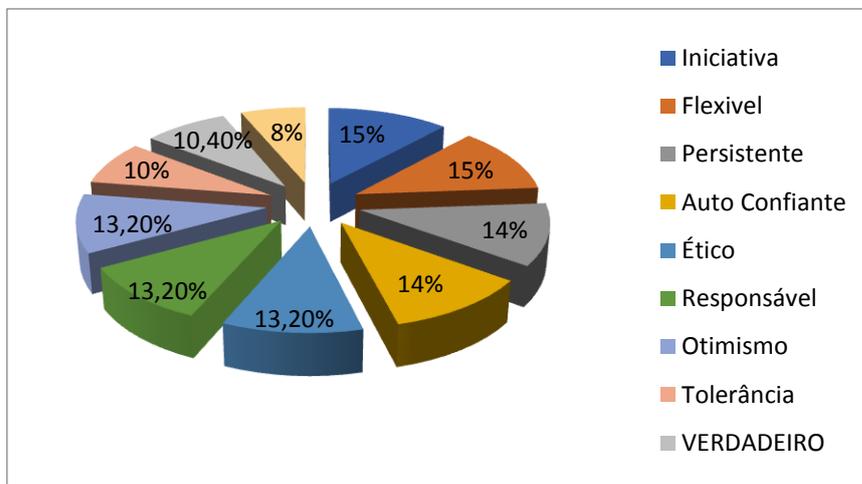
Para a solução deste empecilho produtivo, dos 40 entrevistados temos os resultados. 32,5% das pessoas relataram que a solução seria inovação no ambiente de trabalho. 25 % das pessoas relataram que motivando os colaboradores, mostrando a importância de cada um, solucionaria o problema. 22,5% das pessoas relataram que com o alcance das metas, o colaborador seria recompensado com bônus salarial e dependendo do caso folga 1 vez por mês. 20% dos entrevistados sugeriram planejamentos organizacionais e financeiros. Tendo em vista todas essas abordagens fica claro a importância da resiliência no ambiente de trabalho.

#### 4.1.7 Assinale apenas as características presentes em uma pessoa resiliente:

Tolerância	Irritação	Grosseria	Improdutivo
Otimismo	Inutilidade	Incerto	Responsável
Empatia	Iniciativa	Mau-humor	Persistente
Verdadeiro	Flexível	Ético	Auto confiança

Respostas conforme o gráfico 3 apresenta os percentuais:

Gráfico 3 - Características presentes em uma pessoa resiliente.



FONTE: Da própria pesquisa, 2017 1



Outras características como: Irritação, inutilidade, grosseria, incerto, mau humor e improdutivo não foram pontuadas.

## **5. ANÁLISES E DISCUSSÕES**

O objetivo principal desta pesquisa estava em apresentar as características que o indivíduo precisa possuir para conseguir ter este adjetivo em seu comportamento, a importância da resiliência entre equipes, como isso pode influenciar no ambiente de trabalho e como as empresas podem estimular que seus colaboradores pratiquem estes comportamentos.

De acordo com as respostas dos entrevistados acadêmicos de administração e ciências contábeis, percebe-se que a uma grande lacuna entre o conceito de resiliência e a prática.

No dia a dia nem todas as pessoas conseguem desenvolver a resiliência, pois nem todas conhecem o conceito. Porém aquelas que conhecem e aplicam, são bem-sucedidas e geralmente alcançam seus objetivos profissionais.

Conforme os entrevistados relataram para ser uma pessoa resiliente no ambiente de trabalho é preciso se adaptar a mudança, saber lidar com problemas e ter autodesenvolvimento. Eles também constataram que um bom gestor age de forma natural e equilibrada no ambiente de trabalho, assim sabendo lidar com situações de stress intenso, porém sempre agindo com preceitos de resiliência.

Contudo o objetivo do estudo foi atingido uma vez que a própria pesquisa sobre indivíduos que serão futuros gestores, remete-os a prática do conceito e das suas características de resiliência.

Ainda se abre uma janela de oportunidades para novas pesquisas quanto ao tema, uma vez que seja necessário que todos os gestores e colaboradores pratiquem as características de resiliência como uma forma de garantir a busca por resultados diferenciados no mundo empresarial.

## **BIBLIOGRAFIA**



- ALENCAR E M. L. S.** Criatividade [Livro]. - Brasília : Universidade de Brasília, 1995.
- BARROS Aidil Jesus da Silveira** Fundamentos de Metodologia Científica [Livro]. - São Paulo : 2ª Edição Ampliada 01, 2009.
- BRANDÃO Juliana Meddanha** Resiliência: de que se trata? [Artigo]. - Belo Horizonte : [s.n.], 2009. - Disponível em : [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/TMCB-7WYN7C/disserta\\_o\\_final.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/TMCB-7WYN7C/disserta_o_final.pdf?sequence=1) Acesso em: Agosto 2017.
- CABRERA Luiz Carlos** Senso de humor no trabalho é uma competência em destaque [Online] // Exame.com. - 2013. - Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/humor-competencia-eterna/>. Acesso em: Agosto 2017..
- CASTRO, Alex** RELACIONAMENTO INTERPESSOAL & TRABALHO EM EQUIPE: [Online] // Inovar-se. - 2015. - Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_215.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf). Acesso em: Agosto 2017..
- CHIAVENATO Idalberto** Introdução a Teoria Geral da Administração [Livro]. - Rio de Janeiro : Atlas, 2003.
- CUTLER Dalai Lama e Howard C.** A arte da Felicidade [Livro]. - São Paulo : Martins Editora Livraria Ltda, 2000.
- DAL POZZO D. e CORNELIUS R.A.** Estudos dos conceitos de Resiliência aplicados ao cotidiano organizacional [Artigo]. - Toledo : Programa de pós-graduação, Fasul - Faculdade Sul Brasil, 2016.
- DEMO Pedro** Metodologia científica em ciências sociais [Livro]. - São Paulo : Atlas, 3ª edição, 1996.
- DINIZ Arthur** Tomada de Decisão- uma arte a ser estudada [Online] // Tomada de Decisão uma arte a ser estudada. - 2012. - Disponível em: <http://docplayer.com.br/8504359-Tomada-de-decisao-uma-arte-a-ser-estudada-por-arthur-diniz.html>. Acesso em: Agosto 2017.
- FLACH F.** Resiliência e auto-eficácia percebida: articulação entre conceitos [Livro]. - São Paulo : Saraiva, 1991.
- FLEURY Maria Tereza Leme, FLERURY Afonso.** Construindo o conceito de competência [Periódico]. - Curitiba : [s.n.], 2014. - Vol. 5.
- FURBINO Marizete** Plano de Carreiras: Sua empresa tem que fazer um! [Online] // Administradores – O Portal Administração. - 2008. - Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acesso em: Agosto de 2017..
- GOLDSTEIN Mauricio** O que é consciência nas organizações [Online]. - 2011. - Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/o-que-e-consciencia-nas-organizacoes/>. Acesso: Agosto 2017.
- GOLEMANN Daniel** A Inteligência Emocional [Livro]. - São Paulo : Objetiva, 1998.
- HASSELMANN José Angelo Lopes** O Parto da Girafa – Mudanças de Atitude em gestão de pessoas [Livro]. - [s.l.] : Quartet, 2007.
- HUNTER James C.** O Monge e o Executivo [Livro]. - [s.l.] : Sextante, 1998. - Vol. I.



**LIMA Mayara** A Iniciativa faz a Diferença, é a qualidade que distingue o funcionário notável do medíocre. [Online]. - 2003. - Disponível em :

<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosv.htm>. Acesso em: Agosto 2017.

**MONTI, Roberto** A grande vantagem competitiva no mercado: A determinação [Online]. - 2006. - Disponível em:

<http://www.acesa.com/negocios/arquivo/marketing/2006/10/13-monti/>. Acesso em: Agosto 2017..

**NAVIO, Victor Luis Ramos** Resiliência: significados e usos do conceito por psicólogos na área da infância e [Online]. - 2008. - Disponível em:

[https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/victor\\_navio.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/victor_navio.pdf). Acesso em: Agosto 2017.

**PINHEIRO Débora Patrícia Nemer** Psicologia em estudo [Livro]. - Maringa : [s.n.], 2004. - Vols. I p. 67-75.

**SANTANA, Lídia Chagas de** Um olhar sobre a resiliencia na visão de gestores [Online]. - 2014. - Disponível em:

[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/2\\_OLHAR\\_RESILIENCIA\\_VISAO\\_GEST\\_COLAB.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/2_OLHAR_RESILIENCIA_VISAO_GEST_COLAB.pdf). Acesso em: Agosto 2017..

**SANTOS Carlos dos CS** Consultoria e Treinamento [Online] // A importância da resiliência na qualidade de vida do profissional. - 2015. - Disponível em:

<http://csconsultoriaetreinamento.com.br/artigos/import%C3%A2ncia-da-resili%C3%A2ncia-na-qualidade-de-vida-do-profissional> Acesso em: Agosto 2017.

**TAVARES J** Resiliencia e educação [Livro]. - [s.l.] : Cortez, 2001.

**TEIXEIRA, Ariane Robine Nunes & QUEIROZ, Rutinelia Duarte de A**

importancia da resiliência do contexto organizacional [Online]. - 2003. - Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-resiliencia-no-contexto-organizacional> Acesso em: Agosto 2017..

**YUNES M. A. M** Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas [Livro]. - Sao Paulo : Cortez, 2001.