

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **RESILIÊNCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE PERSPECTIVAS**

### **RESILIENCE IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: AN EVALUATION OF PERSPECTIVES**

GESTÃO DE PESSOAS E ELEMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara, Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil,  
reginasoaresm@gmail.com

Tiego Bento Costa de Oliveira, Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil, tieeego@gmail.com

#### **Resumo**

Este trabalho tem por objetivo identificar como a resiliência impacta no desempenho profissional nas organizações. O embasamento teórico deste estudo teve como principais referências os temas relacionados ao estudo das emoções, bem como da resiliência, além do perfil profissional requerido no ambiente organizacional. Foi desenvolvida pesquisa qualitativa e descritiva, e realizada análise bibliográfica com quatro artigos que tratam sobre resiliência organizacional, disponibilizados na biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), publicados no triênio 2015-2017, a partir dos quais foram traçadas semelhanças e diferenças entre estes artigos e com o conteúdo trazido pela literatura revisada. Através da análise dos dados, constatou-se que a resiliência está presente nas organizações que desejam se recuperar de crises e situações de ruptura com estabilidade e evolução crescente, além de ser uma competência para gestores e suas equipes que estão em busca de resultados positivos em meio a adversidades. Concluiu-se que a resiliência tem importância nas organizações, pois a medida em que os ambientes internos e externos mudam, as organizações e profissionais se adequam para evitar desequilíbrios e possam obter respostas positivas em meio a crises e reveses, o que refletirá em saúde pessoal e organizacional.

**Palavras-chave:** Resiliência; Ambiente Organizacional; Perfil Profissional.

#### **Abstract**

This paper aims to identify how resilience impacts professional performance in organizations. The theoretical basis of this study had as main references the themes related to the study of emotions, as well as the resilience, besides the professional profile required in the organizational environment. It was developed a qualitative and descriptive research, and a bibliographic analysis was carried out with four articles that deal with organizational resilience, made available in the virtual library of the Fundação Getúlio Vargas (FGV), published in the triennium 2015-2017, from which similarities and differences were drawn between these articles and with the content brought by the revised literature. Through the data analysis, it was found that resilience is present in organizations that wish to recover from crises and situations of rupture with stability and increasing evolution, besides being a competence for managers and their teams that are in search of positive results in through adversity. It was concluded that resilience is important in organizations, as the internal and external environments change, organizations and professionals are able to avoid imbalances and obtain positive responses in the midst of crises and setbacks, which will reflect in personal health and organizational.

**Keywords:** Resilience; Organizational environment; Professional Profile.

## 1. INTRODUÇÃO

Hoje são vivenciadas pelas organizações mudanças repentinas e intensas, que acarretam adaptações muitas vezes complexas demais para serem absorvidas e superadas por todos os indivíduos que nela estão presentes. Os colaboradores passam da função de executores de tarefas para incentivadores e desenvolvedores de pessoas, além de terem também, e não só a organização, a responsabilidade de estimular equipes e trazer resultados satisfatórios.

Mais do que dominar conhecimentos técnicos, observa-se a condição estratégica de também considerar as competências de ordem comportamental. A perspectiva atual pede que o indivíduo saiba lidar com crises e suporte adversidades, e estas competências ganham espaço no mercado de trabalho frente às novidades que surgem.

É requerida habilidade para suportar momentos de tensão, e a partir de então emerge a ideia de resiliência, tema que vem ganhando espaço no ambiente profissional. Jubram (2017, p. 194) conceitua resiliência como “a competência para superar adversidades e reverter situações de crise, mantendo preservadas a clareza mental e a integridade moral”. Considerando o ambiente organizacional, a resiliência tem importância, pois a mesma trata de capacidades que são desenvolvidas em uma empresa, por seus líderes e liderados.

Com base no exposto, tem-se o seguinte questionamento: a postura resiliente no trabalho está relacionada a um bom desempenho profissional? Para tanto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar como a resiliência impacta no desempenho profissional nas organizações. Para auxiliar na construção deste estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar conceitos de resiliência nas organizações; b) relacionar as características de resiliência no ambiente profissional e c) traçar semelhanças e diferenças entre os conceitos identificados e as características de resiliência no ambiente organizacional.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico está alicerçado em autores que abordam conceitos sobre inteligência emocional, como Robbins (2005), Goleman (2011) e Goleman, Boyatzis e Mackee (2013). O termo resiliência é explanado com destaque para as afirmações de Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), Piovan (2012), Ragazzi e Mascarenhas (2013), Jubram (2017), dentre outros. O estudo sobre o perfil profissional requerido pelas organizações fundamentou-se principalmente com o exposto por Nogueira e Hallal (2013), Ferreira (2016).

### 2.1 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Em face das mudanças organizacionais que acontecem rotineiramente dentro dos ambientes de trabalho, é evidente a importância de os profissionais se aperfeiçoarem cada vez mais, e isso vai além dos conhecimentos técnicos e habilidades obtidas nos meios acadêmicos. É destacada a relevância de ter um perfil diferenciado, que possa lidar com diversas situações – dentre elas, as que tratam do âmbito psicológico, envolvendo reações intimamente relacionadas às emoções e sentimentos. Portanto, a envergadura emocional que os profissionais necessitam vai além do que a maioria das pessoas domina.

De acordo com Robbins (2005, p. 88), “emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou alguma coisa. É uma reação específica a um objeto, não um traço. Você mostra suas emoções quando está ‘feliz com alguma coisa, bravo com alguém ou com medo de algo’”. A ideia destaca que a emoção é atrelada a algo que acontece no meio, e não algo que a pessoa já carrega e é despertado quando surge um momento específico.

As emoções são formas de energia, reações que podem provocar diferentes tipos de respostas. Por isso, toda e qualquer emoção pode ser útil, desde que usada em um momento adequado (Leite, 2017, p. 72).

O controle das emoções pode ser compreendido nas palavras de Weisinger (2001, p. 45): “Controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufoca-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício”. Ainda sobre controle das emoções, Leite (2017, p. 73) corrobora semelhante ideia, ao citar que “Recomenda-se que uma pessoa controle sua emoção, e não que seja controlada por ela. Entenda que controlar não significa reprimir nem suprimir. Controlar é saber medir a intensidade de expressão de uma emoção [...]”.

O conhecimento das próprias emoções tem importância no desenvolvimento pessoal, pois segundo Goleman (2011, p. 65), é evidenciado que as pessoas que possuem competências emocionais, sabendo lidar com seus sentimentos e os dos outros, tem destaques vantajosos em vários aspectos da vida, seja no lado pessoal como no ambiente organizacional. A partir daí é possível agir de forma conveniente em cada situação, além de se ter um panorama do que pode ser feito para compreender e auxiliar outras pessoas que não os dominam.

No momento em que se lida com as emoções de forma proveitosa, a inteligência emocional ganha visibilidade, pois, segundo Weisinger (2001, p. 23), inteligência emocional conceitua-se como “fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a obter melhores resultados”.

Esta contribuição das emoções no comportamento, juntamente com a racionalidade, acaba gerando duas vertentes distintas, que Goleman (2011, p. 59) explana quando afirma que, de certa forma, “temos dois cérebros, [...] — e dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. Nosso desempenho na vida é determinado pelas duas — não é apenas o QI [Quociente Intelectual], mas a inteligência emocional também conta”.

Os autores Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 105), trazem novamente o conceito de inteligência emocional, desta vez subdividido em três segmentos, como sendo o primeiro onde a pessoa é autoconsciente de suas emoções, o segundo sendo a capacidade de detectar as emoções em outras pessoas e o terceiro a administração destas emoções, tanto em si mesmo como nos outros.

Conforme os autores é compreensível que a estrutura primordial da inteligência emocional consiste na forma em que as emoções que um indivíduo sente podem ser identificadas e trabalhadas, e inclusive, as das pessoas que o cercam. Percebe-se que o meio em que se vive interfere nas emoções, e o círculo de convivência das pessoas influencia diretamente nisso.

O ambiente organizacional requer do profissional o domínio de uma série de aptidões, a fim de que suas atividades sejam executadas com qualidade e tragam os resultados esperados. Dentre estas aptidões, a inteligência emocional se faz presente pois o seu domínio traz vantagens no relacionamento com os demais, principalmente no tocante às emoções.

Robbins (2005, pp. 89-90) disserta que as emoções no ambiente profissional podem ser desmembradas em dois, sendo de um lado as emoções sentidas, e do outro as emoções demonstradas. Ele complementa a ideia dizendo que as emoções sentidas são naturais do ser humano, ao passo que as emoções demonstradas giram em imposições que a organização coloca e mascaram o que realmente se sente.

As organizações podem, portanto, ser consideradas delimitadoras de condutas, influenciando comportamentos que nem sempre serão fieis àquilo que de fato acontece. Porém, o bom trabalho em relação ao aperfeiçoamento das emoções faz a diferença no ambiente profissional. “Uma organização de trabalho é uma entidade holística, um sistema integrado que se baseia na interação dos indivíduos que dele fazem parte: o desempenho de cada um afeta toda a empresa” (Weisinger, 2001, p. 185).

Ferreira (2016, p. 5) corrobora esta afirmação, deixando evidente que a ajuda oferecida aos outros faz com que todos tenham os objetivos alcançados, onde, trabalhando em prol do bem comum, as metas e resultados são atingidos juntos.

Há, então, a ideia clara de que as metas propostas pela organização são, de fato, alcançadas pelo esforço conjunto, levando em consideração também o auxílio emocional fundamental aplicado entre todos. Porém, antes de trabalhar em conjunto, o profissional tem a necessidade de saber lidar individualmente, pois, segundo Goleman (2011, p. 66), “os que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento.”

Estes exemplos do cotidiano onde a inteligência emocional está presente explicitam como a interpretação correta das emoções e as atitudes a serem tomadas em seguida causam impactos positivos no desempenho profissional, em vários aspectos. Porém, este conceito de inteligência emocional discutido de forma ampla por Goleman (2011) ganhou novas ramificações. Não apenas o ambiente profissional, mas a vida comum, de um modo geral, tem novas competências a serem analisadas e trabalhadas, como a resiliência.

## **2.2 A RESILIÊNCIA E SUAS IMPLICAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO**

As mudanças que vem acontecendo no modo de vida das pessoas, aliadas a desafios e cobranças que são enfrentados diariamente, trazem novos conceitos de relações sociais, que requerem novas formas de lidar com problemas e conquistar objetivos. A resiliência, aliada ao desenvolvimento da inteligência emocional, se encontra nesses novos conceitos, ganhando visibilidade e importância, na vida pessoal e no mundo do trabalho, por exemplo.

Conforme Ribeiro, Matos, Antonelli, Canêo e Goulart (2011, p. 624), passou-se a “considerar o desenvolvimento da resiliência nos indivíduos – o que não era possível ao ser concebida como um traço de personalidade”. Piovan (2012, p. 12) corrobora este conceito, trazendo a ideia de que “a resiliência não é algo com que se nasce, como um dom, mas uma habilidade que pode ser desenvolvida”.

No âmbito organizacional, os desafios diariamente impostos pelo mercado são causadores de mudanças permanentes aos profissionais que nele estão inseridos. “Ao mesmo tempo em que novas dimensões de complexidade e turbulência têm sido introduzidas, inúmeras mudanças têm desafiado àqueles que trabalham nas organizações a adaptar-se de forma contínua a situações adversas, envolvendo riscos à sua saúde mental” (Barlach *et al*, 2008, p. 104).

As autoras ainda complementam a ideia, apontando a importância de se estudar os fatores que destacam a resiliência no ambiente profissional, onde ressaltam que “o estudo da resiliência assume relevância, seja do ponto de vista da prevenção da saúde mental, seja do ponto de vista de possibilidades de intervenção de psicólogos e de outros cientistas sociais, de forma a minimizar os riscos ou desenvolver fatores de proteção” (Barlach *et al*, 2008, p. 104).

O destaque de um profissional no ambiente organizacional ao ser resiliente, acaba se tornando um diferencial, o que é abordado por Brasil, Camargo e Rafachinho (2013, p. 2), que frisam que a resiliência pode fazer a diferença no perfil de um profissional, impulsionando inclusive a empresa, que busca sucesso no meio de diversas mudanças e amoldamentos.

Entende-se que a resiliência seria um realce dentre a relação de competências que um profissional possui, tornando-o mais preparado que seus concorrentes no mercado de trabalho. A influência da resiliência repercute diretamente no desempenho, e é requerida nos mais diferentes níveis hierárquicos. De acordo com Leite (2017, pp. 93-94), tem-se a importância da resiliência no cargo de gestão: “A resiliência é uma competência fundamental a ser desenvolvida no gestor moderno – sim, ela pode e deve ser desenvolvida. E isso deve ser feito também com o intuito de se conduzir a própria equipe para esse mesmo nível de ação.”

Jubram (2017, p. 177) disserta que “a resiliência no trabalho diz respeito, sobretudo, aos mecanismos de superação adotados pelo sujeito, nos momentos de crise.” A dificuldade em que o profissional se depara, portanto, se torna uma oportunidade para métodos de resolução de problemas serem aplicados.

A adaptação ao mercado se destaca no desenvolvimento profissional no tocante a resiliência. “Em ambientes organizacionais é muito perceptível a necessidade da resiliência, visto as necessidades de resultados e constantes adaptações para atender o mercado que vive em constantes mudanças e a cada dia exige mais dos profissionais ao gerirem organizações” (Brasil *et al*, 2013, p. 5).

Nogueira e Hallal (2013, p. 2) ressaltam que as empresas, ainda que não dominem as propriedades obtidas com o trabalho resiliente, precisam se moldar a tais propriedades para superar com qualidade situações adversas.

Tem-se, pois, o conceito de que, no mercado de trabalho, é importante que haja um desenvolvimento da resiliência para que sejam executadas com maior qualidade e comprometimento as atividades desempenhadas pelo profissional que as executa, sabendo lidar com pressões e adaptações sem que haja a perda das propriedades emocionais.

Jubram (2017, p. 171) explana uma das definições de resiliência como “a notável capacidade de se refazer do sofrimento, e não da ‘impossível’ capacidade de não sofrer, quando o ambiente nos apresenta as mais terríveis condições”, deixando evidente que o ambiente é influenciador negativo para a resiliência.

Estas condições são delimitadoras para que se tenha um desempenho eficiente, ou pelo menos, satisfatório, na organização. Nesse viés, é importante considerar o pensamento de Cortella (2016, p. 84), onde alerta que “é preciso ter consciência de que no desenrolar da vida profissional, para fazer o que se gosta, é necessário passar por etapas não necessariamente agradáveis no dia a dia. O caminho não é marcado apenas por coisas prazerosas”.

No tocante a saúde do indivíduo no ambiente profissional, Ribeiro *et al* (2011, p. 630) defende que é importante haver um estímulo para a execução do trabalho de forma saudável, quando diz que “um elemento importante para o adoecimento seria a ausência de um objetivo a ser buscado, e – transportando-se essa reflexão para o ambiente de trabalho –, a ausência de um significado e sentido para as atividades laborais desempenhadas”.

Nesta linha, Jubram (2017, p. 188) traça um paralelo entre a resiliência e a síndrome de Burnout, que pode ser considerada como uma “síndrome do trabalho, que se origina da discrepância na percepção entre esforço e resultado. Tal percepção é influenciada por fatores individuais, organizacionais e sociais”. Trata-se de um sentimento de impotência e desmotivação por uma série de motivos, que acomete o profissional e que causa impactos negativos severos na organização.

A autora também deixa uma observação onde é possível “associar Burnout à discrepância em que o trabalhador dá de si mesmo (o quanto investe no trabalho) e aquilo que ele recebe de volta: reconhecimento de seus superiores, dos colegas, bons resultados, etc.” Jubram (2017, p. 188). Portanto, o retorno que o indivíduo recebe do ambiente interfere no seu posicionamento perante o próprio ambiente, estando o conceito de Burnout contrário ao da resiliência.

É ressaltado por Jubram (2017, p. 188) uma forma de impedir que esta síndrome acometa os profissionais nas organizações, quando a mesma cita a ideia de soma de esforços com a intenção de melhorar as tratativas entre colaborador e empresa. A mesma ainda complementa ao afirmar que uma dedicação sem limites deve ser avaliada dentro da organização, pois a forma de se obter a melhor performance dos profissionais precisa ser vivida com equilíbrio entre a saúde mental e emocional.

### 2.3 O PERFIL PROFISSIONAL DEMANDADO PELAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Barlach *et al* (2008, p. 103), as condições impostas pelo mercado pedem versatilidade de um profissional: “Busca-se a flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, como meio de ajustamento a novas contingências e condições econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas.”

Tal versatilidade é aliada ao conhecimento que se agrega no decorrer da trajetória profissional e que distingue os indivíduos. O trabalho realizado em equipe é uma tendência crescente no mercado, visto que pessoas compõem a estrutura base para fazer as engrenagens de uma organização girarem e trazer resultados satisfatórios. Robbins (2005, p. 6) conclui que várias vertentes chegam a um mesmo ponto quando explica que “existe um pano de fundo comum às diversas abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração: todas elas reconhecem a suprema importância da gestão de pessoas”.

Goleman *et al* (2013, p. 213) ressaltam que a importância de influência de um líder no ambiente organizacional desencadeia atitudes que repercutem diretamente nos resultados à serem buscados, quando os indivíduos moldam o foco no seu trabalho de acordo com a imagem que possuem de seus líderes, trazendo uma responsabilidade ainda maior sobre quais percepções um líder imprime em sua equipe.

Uma série de pontos devem ser levados em consideração no executar de atividades na organização para que se tenha destaques competitivos e adaptações ao ambiente. Segundo Nogueira e Hallal (2013, p. 2), as vantagens competitivas exigem “coerência, eficiência, eliminação de resíduos e maximização de resultados em curto prazo, enquanto que inovar e se adaptar às mudanças requer previsão, inovação, experimentação e improvisação, de acordo com os benefícios proporcionados em longo prazo”.

É importante ressaltar que a agilidade na resolução dos processos, aliada a criatividade nestas resoluções, fazem a diferença e propiciam resultados favoráveis. Barlach *et al* (2008, p. 105) explanam nessa direção, observando que o mercado exige competências antes não cobradas, e o indivíduo precisa ser capaz de se antecipar ao que acontece e criar novas soluções para si e para a organização.

O profissional, portanto, está apto a ingressar no mundo do trabalho e manter-se nele ao possuir capacidade de análise, agilidade e criatividade, num mercado que torna mais determinante em selecionar aqueles que se adequam e extraem da atmosfera em que estão aprendizados que vão acompanhá-lo durante sua trajetória no ambiente organizacional.

A ideia de que as emoções não devem fazer parte do ambiente profissional já não é mais válida. Tem-se ciência de que as organizações que possibilitam a abertura da identidade emocional de cada indivíduo possuem maiores chances de superar conflitos e vencer adversidades. Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 11), as emoções por muito tempo eram empecilhos para o funcionamento natural de uma organização; pensamento este que foi substituído pela abordagem de líderes que estimulam a estrutura emocional necessária para que haja desenvolvimento entre seus colaboradores.

Ainda é ressaltado por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 21) que invariavelmente as emoções são compartilhadas no ambiente profissional, pois ao executar atividades em grupo, “as pessoas [...] inevitavelmente ‘pegam’ os sentimentos umas das outras, compartilhando tudo, seja ciúme, inveja, angústia ou euforia. Quanto mais coeso o grupo, mais forte o compartilhamento de estados de espírito, de laços emocionais e até de assuntos controversos”.

De uma forma ampla, são exigidos do indivíduo habilidades comuns a qualquer pessoa, quando se diz respeito a desafios presentes no cotidiano, não necessariamente no ambiente organizacional. Por meio das novas configurações inerentes da modernidade, as relações de trabalho ganharam novos formatos e particularidades, sendo de exigência comum a figura do

relacionamento humano, conforme dissertam Barlach *et al* (2008, p. 103): “As transformações econômicas e tecnológicas recentes inseriram novos contornos às mudanças na forma do trabalho humano nas organizações e estas têm causado impacto sobre a identidade do sujeito organizacional.” Tais transformações são importantes para que haja uma melhor convivência perante problemas que surjam, ante a necessidade de lidar com emoções no trabalho.

A resiliência entra em questão quando se leva em consideração que é através dela que a ação sobre um problema emocional tem significado. “O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência – ou à construção – de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas” (Barlach *et al*, 2008, pag. 104).

Tem-se, portanto, a ideia de que a resiliência, como competência emocional dentro do ambiente organizacional, é responsável direta e indireta por resultados positivos para todos aqueles que o compõem, empregados, empregadores e sociedade, sendo importante ter seus conceitos e aplicações considerados e utilizados de forma equilibrada.

### **3. METODOLOGIA**

Para a discussão desta pesquisa, faz a seguinte explanação de seus procedimentos metodológicos. Quanto a forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, com estudo bibliográfico sobre o tema. Em relação aos fins da pesquisa, a mesma se classifica como descritiva, sob a luz da pesquisa bibliográfica, de acordo com o entendimento de Prodanov e Freitas (2013, p. 52).

Foi considerado como universo as publicações relacionadas ao objetivo da pesquisa, que estivessem disponíveis em instituições de renome nacional e internacional, com acesso pela rede mundial de computadores. Após uma análise dentre as várias opções encontradas, foi escolhida a Fundação Getúlio Vargas (FGV), pela seriedade e respaldo que possui em todo o Brasil e exterior e pelo largo histórico em pesquisas nas áreas administrativas, de ciências sociais e econômicas, onde se encaixa com o tema da pesquisa.

Dentro do ambiente de biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), foi delimitado o sujeito da pesquisa, direcionado a documentos publicados pela instituição com o tema proposto, no idioma português. Em seguida, foi feita uma pesquisa no motor de busca disponível na biblioteca com os termos Resiliência, Desempenho e Profissional, de onde foram exibidos 384 resultados. Por haver um número significativo de resultados, adicionou-se o filtro de tipo de publicação, definido como artigo, além do ano de publicação, estabelecido o de 2017. Teve-se, assim, 3 artigos exibidos. Para expandir o sujeito, foi pesquisado o ano de 2016, de onde não se exibiu resultados. Em seguida, pesquisado o ano de 2015, onde foi exibido 1 artigo publicado. Houve, então quatro artigos válidos, dentro do triênio 2015-2017, de onde formou-se o sujeito para análise. A justificativa de escolha foi por acessibilidade.

O levantamento dos dados consistiu na leitura dos artigos. Conforme Gil (2002, p. 77), a leitura objetiva: “a) identificar as informações e os dados constantes do material impresso; b) estabelecer relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto; c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.”

A coleta foi, portanto, a análise dos artigos selecionados no ambiente virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde se evidenciam a resiliência no desempenho profissional. A análise dos dados se estabelece ao relacionar os conteúdos trazidos no referencial teórico com os dados coletados nos artigos, e traçar paralelos entre os mesmos, avaliando as semelhanças e diferenças identificadas.

#### 4. ANÁLISE DO MATERIAL COLETADO

A seguir são expostos os dados obtidos dos artigos analisados, e traçadas as comparações entre eles e o referencial teórico, com base nos objetivos geral e específicos. A análise tem como alicerce os quatro artigos disponibilizados na biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Para facilitar o reporte aos mesmos, serão denominados como: Artigo 1: Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades (Kamlot, 2017); Artigo 2: Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho (Vasconcelos, Cyrino, Carvalho & D'Oliveira, 2017); Artigo 3: Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa (Irigaray, Paiva & Goldschmidt, 2017); Artigo 4: Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia (Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira & Prallon, 2015).

##### 4.1 ARTIGO 1: RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E MARKETING SOCIAL: UMA AVALIAÇÃO DE FUNDAMENTOS E AFINIDADES (KAMLOT, 2017)

O Artigo 1 traça conceitos relacionados a resiliência organizacional e *marketing* social, estabelecendo uma conexão entre estes dois conteúdos. O autor do Artigo 1 versa em sua introdução sobre a competitividade do mercado, onde afirma que “o confronto no campo dos negócios muitas vezes surpreende empresas que demonstram não ter condições de subsistir em uma realidade em que a competição é a tônica, o que é observado normalmente em períodos de crise ou de intempéries variadas”. Este pensamento conversa com o exposto por Ferreira (2016, p. 5), quando esclarece que a inteligência emocional está diretamente ligada a resultados satisfatórios, pois a união entre a empresa e os liderados determina o atingimento de metas e resultados, tornando estas empresas mais firmes e propícias a crescerem frente aos obstáculos à serem vencidos.

O autor (Kamlot, 2017, p. 485) utiliza um conceito de resiliência voltado às ciências humanas trazido por Barlach *et al* (2008, p. 102): “a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, de se construir ou se reconstruir positivamente frente às adversidades”.

Kamlot (2017, p. 485) considera uma opinião relacionada a administração, onde traça uma interação entre o ambiente e o personagem inserido, definindo duas formas de resiliência, sendo a primeira aquela que está presente nas pessoas no ambiente organizacional e a segunda como o próprio ambiente organizacional.

O autor do Artigo 1 cita que “empresas consideradas resilientes têm a capacidade de se recuperar, ou mesmo de se fortalecer, após eventos adversos, ao passo que outras — as não resilientes — tenderiam a enfrentar dificuldades, ou mesmo quebrar, em consequência dos problemas enfrentados” (Kamlot, 2017, p. 487). Este pensamento tem semelhança com o que foi exposto por Nogueira e Hallal (2013, p. 2), ao relacionar àquelas empresas que possuem resiliência sendo portadoras de comportamentos favoráveis em situações desfavoráveis, onde obtém aprendizado e experiência para os próximos desafios que ainda virão.

É abordada pelo autor do Artigo 1 uma construção relacionada a mudança, de uma forma mais aberta, que se conecta com a resiliência organizacional, corroborando o pensamento de Brasil *et al* (2013, pag. 2). Parte-se do princípio de que onde existem mudanças, novas posições precisarão ser tomadas, sendo tanto para reestruturar-se de alguma falha quanto para novos posicionamentos organizacionais (Kamlot, 2017, p. 487).

Kamlot defende que as organizações precisam ter ciência de que são necessários ajustes em como enfrentar mudanças para que a resiliência se torne presente. Esta abordagem precisa ser incentivada para que os problemas sejam resolvidos antecipadamente, e não após estes já

terem surgido, visto que as mudanças organizacionais ocorrendo tão aceleradamente requerem destreza e agilidade dos gestores ao tomar decisões rápidas (Kamlot, 2017, p. 488).

Barlach *et al* (2008, p. 105) tratam da agilidade em resolver problemas como vantagem competitiva no mercado profissional, conceito trazido também por Kamlot (2017, p. 488) ao relacionar que “quanto mais rápida a resposta perante um cenário adverso na percepção dos *stakeholders* de uma organização, maior o valor percebido por eles e, conseqüentemente, maiores o carisma e a afeição que a organização tenderá a receber por sua pronta reação”.

O autor do Artigo 1 traz, em suas considerações finais, conclusões sobre as ideias abordadas, evidenciando o diferencial em ainda não se ter trabalhado os termos resiliência organizacional e *marketing* social juntos. O mesmo reitera que a adaptação a novos desafios, mudanças, antecipação de problemas e novas configurações mercadológicas são as características essenciais do que foi abordado (Kamlot, 2017, p. 493), e estes pensamentos são relacionados com os conceitos identificados sobre resiliência nas organizações.

Kamlot ressalta que as circunstâncias onde a resiliência se aplica não estão apenas no momento de se recuperar de situações desfavoráveis, mas também na adequação e amoldamento que se torna necessário no momento em que se lida com estas situações, repercutindo em uma nova forma de lidar com os problemas (Kamlot, 2017, p. 493). Conceitos estes que conversam com aqueles explanados por Barlach *et al* (2008, p. 104) e Brasil *et al* (2013, p. 5).

Assim, conclui-se que o Artigo 1 apresenta os conceitos relacionados a resiliência como competência nas organizações, e sinaliza que tem ainda mais opiniões a serem abordadas e aprofundadas em novos estudos, principalmente na área onde o autor, Daniel Kamlot, explica, que é a do *marketing* social.

#### **4.2 ARTIGO 2: ORGANIZAÇÕES PÓS-BUROCÁTICAS E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE FORMAS DE COMUNICAÇÃO MAIS SUBSTANTIVAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO (VASCONCELOS ET AL, 2017)**

No Artigo 2, é abordada a resiliência organizacional como elemento para mudanças de paradigmas, alterando a forma de entender e lidar com os problemas organizacionais, principalmente no tocante a comunicação e inovação.

São apresentados por Vasconcelos *et al* (2017, p. 383) conceitos que versam a respeito da origem do termo resiliência. Os autores indicam que algumas pessoas possuem maior estrutura emocional para vencer desafios, permanecendo estabilizadas mesmo em condições avaliadas como estressantes, e que tal constatação teve estudos fundamentados na psicologia, a partir de avaliações com crianças que sofreram situações desafiadoras mas que carregavam comportamentos favoráveis. Tais estudos são apresentados por Barlach *et al* (2008, p. 102), bem como Ragazzi e Mascarenhas (2013, p. 3), e ressaltam a importância destes esboços na descoberta da origem da resiliência.

Conforme Ribeiro *et al* (2011, p. 624), foi com base nestes estudos que passou-se a considerar a resiliência como algo a ser desenvolvido, e não como uma descrição de personalidade. Além dos estudos de Piovan (2012, p. 12), que confirma este pensamento, deixando evidente que a resiliência é um dom que pode ser desenvolvido. O Artigo 2, por meio de Vasconcelos *et al* (2017, p. 383) reforça esta afirmação, ao abordar que a forma de enxergar esta espécie de privilégio emocional “sugere tratar-se de um processo dinâmico de aprendizagem, de crescimento e de adaptação, tirando partido da própria experiência traumática para se desenvolver positivamente. Foi nesse momento que se passou a utilizar o termo de 'resiliência' na psicologia”. Ainda é observado este conceito quando Vasconcelos *et al* (2017, p. 384) informa que tem-se discutido que vários são os fatores que agem ao mesmo tempo no indivíduo e que por conseguinte trazem resultados resilientes, e isso independe da pessoa.

Sobre a superação da pessoa resiliente, Vasconcelos *et al* (2017, p. 384) dissertam que “antes de ser submetido a algum tipo de adversidade, mas também pode ir além, reforçando e elevando sua estrutura emocional a um patamar superior, por meio de um processo interno de aprendizagem, capaz de fazer face a desafios ainda maiores”.

Em relação a resiliência no ambiente organizacional, Vasconcelos *et al* (2017, p. 378) consideram que “tem seu conceito ligado à resposta da organização a eventos disruptivos, por meio de adaptação positiva em um novo patamar de complexidade, superando a situação de ruptura e implementando a mudança com sucesso”. Esta perspectiva também é apoiada por Leite (2017, pp. 91-92).

Tem-se o conceito proposto por Vasconcelos *et al* (2017, p. 378) de que a organização, lidando com condições de ruptura de forma exitosa, aprendendo com esta nova realidade e alcançando novos patamares de equilíbrio, “a resultante é que, mesmo enfrentando muitas rupturas, a organização resiliente aprende com elas, evolui e é estável (pois consegue implementar na maioria das vezes a mudança com êxito)”. Brasil *et al* (2013, p. 5) abordam esta conceituação, reforçando que as adaptações em favor da resiliência são necessárias para a gestão das organizações.

O termo ‘ruptura’ é amplamente utilizado por Vasconcelos *et al* (2017, p. 378), sendo expostos quais seriam as principais situações de mudança que tornam a organização resiliente, sendo estas: rupturas provocadas por crises econômicas, rupturas emergidas da organização por meio de redesenho dos próprios produtos e serviços oferecidos, rupturas advindas da concorrência quando esta se torna competitiva e inovadora e rupturas causadas por imposições de regras governamentais e/ou de órgãos reguladores. Cada uma destas rupturas é cabível de desenvolver a resiliência, visto que são mudanças que acarretam novas posições, enriquecendo as ideias já discutidas no referencial teórico, como as de Barlach *et al* (2008, pp. 103-104).

No tocante a mudança organizacional, Vasconcelos *et al* (2017) defendem a ideia de que as novas configurações de execução de tarefas e as inovações no design organizacional das empresas precisam ser implementadas para que se tenha uma organização resiliente. Esta afirmação corrobora Barlach *et al* (2008, p. 103), ao abordarem que as transformações econômicas e tecnológicas requereram novos desenhos na forma de se trabalhar atualmente.

Ainda neste segmento, Vasconcelos *et al* (2017, p. 379) registram que mudanças são mais fáceis de serem trabalhadas nas organizações que tem hábitos inovadores. “A gestão da mudança prevê lidar com paradoxos organizacionais e processos de resistência à mudança, o que envolve negociação e diálogo”. Ao tratar de diálogo, torna-se importante ressaltar Goleman, (2011, p. 73) ao abordar que a arte de se relacionar é possuir a aptidão de lidar com o sentimento alheio. No momento em que se estabelece o diálogo, há a troca de informações e, por conseguinte, a habilidade em saber ouvir e falar, trazendo entendimento entre ambas as partes de forma eficaz.

Vasconcelos *et al* (2017, p. 379) consideram que a mudança organizacional, no tocante a resiliência, é uma nova forma de alinhar regras e condutas que instigue aqueles que fazem parte da organização a terem novos comportamentos, levando a serem executadas atividades que, com a colaboração de todos, tragam recursos eficazes.

As questões relacionadas às condições favoráveis oferecidas pela organização são postas por Vasconcelos *et al* (2017, p. 379), conforme descreve: “uma vez que se renegociem as formas de remuneração e promoção no novo sistema e que os indivíduos que ficam na organização percebam como podem enquadrar-se no novo sistema de regras e obter sucesso nele, os indivíduos se sentirão mais motivados a colaborar com a mudança”. Esta motivação pode ser encontrada em Goleman (2011, p. 63), quando disserta que a competência de extrair

motivações para si mesmo, persistindo no objetivo apesar dos desafios, além de manter a autoconfiança, é um dos resultados da inteligência emocional, que irá impactar diretamente no aceitação e desenvolvimento das mudanças provenientes da organização e do ambiente externo.

Vasconcelos *et al* (2017, p. 385) dissertam que as organizações, no decorrer de seu curso, vêm a crescer e evoluir, conforme as intempéries que surgem, e com isso expandem os horizontes que outrora estavam estabelecidos. É ainda versado pelos autores que as organizações, se valendo do fato de terem passado por adversidades, podem utilizar tais vivências como conhecimento adquirido, tornando a mesma mais apta a enfrentar novas situações adversas (Vasconcelos *et al*, 2017, p. 385).

Estas ideias surgem para se somar com aquelas já discutidas no referencial teórico, desenhadas por Barlach *et al* (2008, p. 103), acrescentando ainda que o agrupamento de novas aptidões cria envergadura para novos desafios que serão enfrentados.

No Artigo 2 observa-se que a organização não necessita apenas lidar com os obstáculos quando estes surgem, mas também precisa estar preparada para enfrentar situações de mudança, identificando os sinais de ameaças e oportunidades, visto que o mundo do trabalho segue enérgico e interligado (Vasconcelos *et al*, 2017, p. 385).

Por fim, os autores do Artigo 2 reiteram que os profissionais, na competência de gestores, estando em liderança de equipes, devem ser incentivadores da resiliência, favorecendo um ambiente que estimula ir além dos objetivos, se adaptando a mudanças (Vasconcelos *et al*, 2017, p. 386). Semelhante pensamento é compartilhado com o exposto por Ferreira (2016, p. 5) ao tratar que os objetivos na organização são unificados e promissores quando todos convergem ao atingimento de objetivos.

É possível concluir que no Artigo 2, foi abordada de forma clara e precisa os conceitos de resiliência, coerente com o conteúdo citado no referencial teórico. Pode-se apontar que a constatação de que uma organização compromissada com a comunicação como base de propagação de conhecimento foi bem difundida, o que contribui para uma postura resiliente e inovadora.

#### **4.3 ARTIGO 3: RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: PROPOSIÇÃO DE MODELO INTEGRADO E AGENDA DE PESQUISA (IRIGARAY ET AL., 2017)**

O Artigo 3 trata de resumir conceitos sobre resiliência no ambiente profissional, e sugerir um modelo de análise que possa ser utilizado para abranger novos ideais de pesquisa e conexões com novas metodologias.

Os autores do Artigo 3 tem conceitos sobre resiliência semelhantes aos autores dos artigos anteriormente abordados. Irigaray *et al*. (2017, p. 392) trazem pensamentos que indicam uma variedade de campos de estudo da resiliência, como a cognitiva, comportamental, biológica e a organizacional, que também tem conteúdos analisados nos Artigos 1 e 2 e no referencial teórico.

É importante salientar que os autores do Artigo 3 também dedicam observações a respeito do estudo da resiliência na infância, conforme apresentado por Ragazzi e Mascarenhas (2013, p. 3) e Barlach *et al*. (2008, p. 102). Irigaray *et al*. (2017, p. 392) reforçam que os estudos relacionados a este objeto tiveram destaque entre as décadas de 1970 e 1980, ao denominarem os sujeitos da pesquisa de invulneráveis, por apresentarem retornos positivos depois de exposições a situações traumáticas.

Irigaray *et al*. (2017, p. 393) finalizam os conceitos de resiliência explanando que ainda existem imprecisões ao defini-los, pois ainda é debatida a questão das propriedades resilientes

serem oriundas de natureza genética ou se são adquiridas com a evolução emocional do ser humano no decorrer da vida.

Os autores do Artigo 3 delimitam três termos para analisar a resiliência como questão de adaptação pós situações de trauma e risco, sendo estes: fatores de risco, fatores de adversidade e fatores de estresse (Irigaray *et al.*, 2017, p. 393). Os autores aprofundam a análise destes três fatores, expondo que é relativamente difícil definir os três fatores, visto que todos são situações ruins e que cada indivíduo pode reagir de forma diferenciada ao estar diante de qualquer um deles.

Mais precisamente em relação ao estresse, é importante destacar que os autores do Artigo 3 dissertam que ele pode ser definido como um conjunto de modificações que acontecem quando há um certo tipo de estímulo que deixe o indivíduo em conflito (Irigaray *et al.*, 2017, pp. 393-394). Esta ideia tem semelhança com o exposto por Jubram (2017, p. 188) quando a autora relaciona a síndrome de Burnout com o estresse, caracterizado, de modo geral, com a ausência de resiliência no ambiente profissional, acarretando malefícios para o indivíduo e para a organização.

É abordada pelos autores do Artigo 3 que a identificação de problemas na organização pede que o indivíduo pertencente a este ambiente responda de forma prática e inteligente sabendo: lidar de forma menos traumática com o estresse, avaliar os riscos existentes, adaptar-se a novas realidades e adquirir conhecimento com a adversidade (Irigaray *et al.*, 2017, p. 395). Essa abordagem é nova, ainda não tratada no referencial teórico, portanto, positiva por oferecer mais uma alternativa para reflexão ao orientar ações que podem ser adotadas com o objetivo de superar dificuldades no ambiente organizacional.

Em relação a resiliência como característica de gestores e líderes, bem como de profissionais de um modo geral, Irigaray *et al.* (2017, p. 396) tratam que tal competência deve ser trabalhada de forma constante, não apenas em situações traumáticas ou de crises, pois com o conhecimento do indivíduo resiliente na organização, passa-se a expandir tal conhecimento para a equipe, beneficiando a empresa como um todo.

No Artigo 3 é trabalhado o conceito de adaptação positiva, que é a resiliência fazendo parte de mudanças que não pertencem apenas ao indivíduo em si, mas também a toda a rede de relacionamentos em interação (Irigaray *et al.*, 2017, p. 397). Ainda é dissertado que a adaptação positiva resulta após a recuperação do equilíbrio, superando adversidades.

É apresentada também a perspectiva de resiliência em relação a um profissional de gestão. As responsabilidades inerentes àqueles indivíduos que executam tarefas em cargos gerenciais, onde lideram equipes e são cobrados por resultados maiores, dependem diretamente das pessoas ao seu redor para atingirem os objetivos propostos, e, por isso, se espera deste indivíduo um comprometimento ainda maior (Irigaray *et al.*, 2017, p. 400). Esta ideia pode ser relacionada com o pensamento de Goleman *et al.* (2002, p. 11) que ressaltam a importância da liderança organizacional que consegue irradiar inteligência emocional para sua equipe, aperfeiçoando profissionais como futuros líderes.

Ainda neste viés, Irigaray *et al.* (2017, p. 400) destacam que a forma como o líder se posiciona emocionalmente no ambiente de trabalho, seja de maneira direta ou indireta, impactará positiva ou negativamente na busca de resultados. A partir desta afirmação é possível estabelecer um elo com o que foi transmitido por Robbins (2005, p. 94) e Goleman (2011, p. 73), que observam que, dentre as cinco dimensões da inteligência emocional, aquela que identifica as emoções dos outros (considerada como a empatia) e a que lida da melhor forma com as emoções alheias são as que deixam em evidência aqueles que as possuem.

Observa-se que quando os autores do Artigo 3 tratam de rupturas intensas na organização, os mesmos dissertam que a posição inicial da empresa é agir com rigor, centralizando ações e,

assim, atuando de forma não resiliente (Irigaray *et al.*, 2017, p. 401). Em seguida, afirmam que a organização pode permitir flexibilidade e adaptação neste momento de quebra ou ameaça, pois a partir deste posicionamento tem-se um novo caminho para a recuperação e restabelecimento. É ressaltado ainda que uma postura rígida ou maleável vai definir o crescimento e desenvolvimento da empresa ou a instabilidade e insucesso da mesma.

Um ponto de destaque do Artigo 3 trata de como os gestores precisam se adiantar na busca de soluções para problemas de ausência de resiliência, visto que estes gestores são os maiores influenciadores de equipes e responsabilizados por praticar a mudança e apoio moral (Irigaray *et al.*, 2017, p. 402).

O Artigo 3 finaliza com as propostas relacionadas a resiliência organizacional bem definidas, sendo disponibilizadas opções para pesquisa usando abordagens qualitativas e quantitativas, levantamento documental, dentre outras, deixando evidenciada a opção de se realizar mais pesquisas aprofundadas sobre o tema. Constata-se que os conteúdos abordados convergem os autores elencados no referencial teórico sobre resiliência, principalmente quando se trata de resiliência e liderança e o aprendizado decorrente da resiliência, enriquecendo a pesquisa com novas perspectivas.

#### **4.4 ARTIGO 4: RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ENERGIA (VASCONCELOS ET AL, 2015)**

O quarto e último artigo analisado, conforme as condições relacionadas no referencial teórico, se refere a um estudo de caso que descreve a forma de gestão sustentável e resiliência organizacional de uma empresa brasileira.

O pensamento relacionado a mudança organizacional está presente no Artigo 4, ao dissertar que, por conta do ambiente no qual a organização está inserida encontrar-se sempre em constante mutação, a empresa necessitará antecipar-se frente a estas mudanças, renovando suas ideias, competências e disponibilidades (Vasconcelos *et al.*, 2015, p. 912). Esse pensamento corrobora o que já foi alinhado por Barlach *et al.* (2008, p. 104).

Os autores do Artigo 4 citam que para que surjam benefícios que levem a organização a frente das demais, e de forma sustentável, é importante que seja certificado quais são as principais competências que a empresa possui para que sejam procedidas adequações mercadológicas constantes (Vasconcelos *et al.*, 2015, p. 912).

A resiliência organizacional é definida por Vasconcelos *et al.* (2015, p. 914) como “a habilidade organizacional de lidar com recuperação, adaptação rápida e mudança eficaz de eventos disruptivos [...] em um círculo virtuoso, atingindo rapidamente um estado produtivo para o crescimento e o desenvolvimento em um nível organizacional mais complexo”. Este raciocínio é similar ao de Nogueira e Hallal (2013, p. 2), que também tem semelhanças com os estudos contidos no Artigo 1.

No Artigo 4 é abordado que quando a organização possui resiliência organizacional, as consecutivas mudanças que surgem são tratadas com maior adaptação e há o aproveitamento da situação tensa de forma positiva (Vasconcelos *et al.*, 2015, p. 915). Ainda reiteram que não só os profissionais carecem de postura resiliente mas também a organização como um todo. Weisinger (2001, pag. 185) aborda esta ideia, que também é similar à Vasconcelos *et al.* (2017, pag. 379) e foi explanada no Artigo 2.

O Artigo 4 apresenta uma pesquisa de natureza exploratória, com metodologia de estudo de caso, a fim de obter informações sobre a postura da organização analisada com maior fidelidade. Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica sobre alguns temas gerais de estratégia, dentre eles gestão de pessoas por competências, inovação, aprendizagem

organizacional e capacidades dinâmicas. A coleta de dados se deu com base em análise documental, observação dos objetos, entrevistas semiestruturadas e classificação dos dados adquiridos em uma relação (Vasconcelos *et al*, 2015, p. 916).

Os resultados da pesquisa apontaram que a organização em questão precisa efetuar um redesenho nos seus processos ao passo que, aliada a um ambiente favorável, possam ser desenvolvidas competências de inovação sustentável. Tais mudanças requerem uma gestão estratégica de pessoas eficaz que, aplicadas em uma gestão com características resilientes, possam trazer mais adaptabilidade a mudanças (Vasconcelos *et al*, 2015, p. 925).

Sobre a organização ser inovadora e sustentável, portanto, Vasconcelos *et al* (2015, pags. 926-927) descrevem propriedades que, aplicadas, resultam em uma empresa resiliente em relação ao indivíduo e ao ambiente organizacional como um todo: Competência em redesenhar processos e reposicionar gestões; Processos de gestão interligados; Mapeamento de capacidades individuais; Atualização constante das políticas internas de relacionamento com os colaboradores, de acordo com as mudanças que ocorrem; e, Monitoramento do ambiente interno e externo para que, ao se identificarem mudanças nos mesmos, sejam aplicados redesenhos nos processos.

Tais tópicos são relevantes para a pesquisa atual, visto que uma organização resiliente é aquela que suporta mudanças, como abordado por Job (2003, p. 35), Barlach *et al* (2008, p. 103) e Brasil *et al* (2013, p. 2), e é fundamentado por Vasconcelos *et al* (2015) neste artigo.

## 5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A análise dos dados aponta que os quatro artigos analisados disponibilizados na biblioteca virtual da Fundação Getúlio Vargas (FGV), conforme critérios definidos na metodologia confirmaram grande parte dos conceitos abordados no referencial teórico. Além disso, complementaram com ideias e conceitos originais que se somam aos existentes.

No tocante aos conceitos sobre resiliência, emergiram considerações importantes de estudiosos de diferentes áreas, e que se assemelham aquelas trazidas no referencial teórico. É possível constatar a pluralidade de significados do termo, que, seja na área de engenharia ou da psicologia, por exemplo, tem particularidades que conversam entre si.

Os artigos permitiram a identificação de conceitos a respeito da resiliência organizacional, sobre os quais observou-se: Kamlot (2017, p. 485): É ressaltada a ideia de previsão a intempéries, tornando a organização preparada para alterações; Vasconcelos *et al* (2017, p. 378): A importância da adaptação positiva, tornando eficaz a solução de problemas e adaptação a mudanças; Irigaray *et al* (2017, p. 403): A integração entre o indivíduo e o ambiente que, conciliados, se adaptam a modificações; Vasconcelos *et al* (2015, p. 914): A competência em ter rapidez em refazer-se e adaptar-se ao ambiente.

As características de resiliência no ambiente profissional contidas no referencial teórico e nos artigos analisados tiveram suas semelhanças e diferenças comparadas, e é possível inferir que tais características em grande parte são similares, visto que os autores dos artigos observam que é importante conhecer principalmente como suportar problemas e se reequilibrar sem a perda das habilidades profissionais e possuindo otimização do tempo. É constatado ainda que o sofrimento causado por perdas ou situações desagradáveis sempre estará presente no ambiente em algum momento, porém, será assimilado da melhor forma, evitando maiores danos.

É interessante observar que todos os artigos tratam do termo mudança como uma condição para que aconteça a resiliência organizacional. Sem ela, as organizações não terão capacidade para superar obstáculos, visto que não estariam preparadas para lidar com situações que não eram conhecidas, ou não trabalhadas, de quebra ou trauma considerável.

Esta disposição da organização para a mudança impacta diretamente no posicionamento do indivíduo como profissional. É necessário que este tenha ciência do tamanho da influência que causa dentro do ambiente de trabalho e como isso interfere não só no momento em que aconteçam mudanças, mas também no atingimento de metas e no relacionamento com os outros integrantes da equipe. Um profissional atento ao que ocorre no ambiente que lhe cerca e apto para agir no momento em que a adversidade surge, segundo os autores consultados, se sobressairá dentre os demais pela sua desenvoltura, capacidade de adaptação e de realização.

Foi compreendido por meio deste estudo que o conhecimento e entendimento das emoções faz com que o indivíduo possa alcançar novos patamares de evolução e obtenha resultados positivos naquilo que se propõe a fazer junto com seus pares na organização. Foi entendido também que a capacidade em compreender as emoções do próximo é fundamental para que haja um relacionamento organizacional mais evoluído e humano, portanto, mais favorável ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Os objetivos propostos pela pesquisa foram, portanto, alcançados por intermédio da análise bibliográfica dos quatro artigos relatados, visto que os mesmos possuem, na sua grande maioria, os pensamentos trazidos na literatura revisada e corroboram com o pensamento de que a resiliência deve ser conhecida e trabalhada no ambiente profissional. Saber lidar com situações de ruptura e progredir com os objetivos apesar delas é um grande desafio para as organizações atuais, e com o domínio da resiliência, tende-se a obter os melhores resultados naquilo que se propõe.

Com esta pesquisa, foi possível abordar as características da resiliência no ambiente profissional, traçando caminhos a respeito da posição ocupada pelo indivíduo e pela organização que podem ser analisados e questionados. Este assunto pode ser ampliado, ficando em aberto questões que podem ser aprofundadas em novos estudos, como o comportamento resiliente do profissional em relação a mudanças de gestão na organização ou como a empresa pode lidar emocionalmente com sua equipe em meio a crises de redução de quadro de colaboradores ou de escassez de recursos financeiros.

## REFERÊNCIAS

- Barlach, L., Limongi-França, A. C. & Malvezzi, S. (2008). O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizações. *Revista Interamericana de Psicologia / Interamerican Journal of Psychology*, v. 42, n° 1, 101-112. Recuperado em 02 setembro, 2018, de <<http://www.redalyc.org/html/284/28442111/>>
- Brasil, A. S., Camargo, R. F., & Rafachinho, E. M. (2013). Resiliência com foco no ambiente de trabalho. *Revista Conexão Eletrônica da AEMS - Faculdades Integradas de Três Lagoas*, 2013. Recuperado em 02 setembro, 2018, de <<http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1652>>
- Cortella, M. S. (2016). *Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização*. São Paulo: Planeta.
- Ferreira, F. C. (2016, setembro). A importância da inteligência emocional no contexto organizacional. *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, UFF – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22. Recuperado em 29 setembro, 2018, de <<http://www.inovarse.org/node/4751>>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed). São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. (25a ed). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2013). *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Irigaray, H.A.R., Paiva, K.C.M. & Goldschmidt, C.C. (2017). Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Caderno EBAPE.BR*, v. 15, Edição Especial, Artigo 1, 390-408. Recuperado em 10 setembro, 2018, de <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>

Job, F. P. P. (2003). Resiliência na organização: estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial. *Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocab da PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*, v. 5, n. 1, 33-42. Recuperado em 11 outubro, 2018, de <<http://revistas.pucsp.br/index.php/RFCMS/article/view/120>>

Jubram, R. (2017). *Autonomia, resiliência e protagonismo: provocações reflexivas para desenvolver competências*. São Paulo: Integrare.

Kamlot, D. (2017). Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. *Caderno EBAPE.BR*, v. 15, Edição Especial, Artigo 6, 482-495. Recuperado em 10 setembro, 2018, de <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>

Leite, E. (2017). *Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados*. São Paulo: Editora Gente.

Nogueira, M. G. S., & Hallal, D. R. (2013, 19 a 21 de Maio). Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. *Encontro de Estudos em Estratégia*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 6. Recuperado em 02 setembro, 2018, de <[www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es362.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es362.pdf)>

Piovan, R. (2012). *Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho*. São Paulo: Reino Editorial.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

Ragazzi, M., & Mascarenhas, M. H. S. (2013, 01 a 04 de Maio). Resiliência como competência para o sucesso do profissional de secretariado. *Seminário Multiprofissional Integrado de Secretariado da Região Nordeste (SEMISEC)*, Recife, PE, Brasil, 12. Recuperado em: 01 setembro, 2018, de <[http://www.fenassec.com.br/site/xii\\_semissec2013\\_artigos/segundo-lugar-resiliencia-como-competencia.pdf](http://www.fenassec.com.br/site/xii_semissec2013_artigos/segundo-lugar-resiliencia-como-competencia.pdf)>

Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M. de, Antonelli, C. de S., Caneo, L. C., & Goulart, E. Jr. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Revista Psicologia em Estudo da Universidade Estadual de Maringá (UEM)*, v. 16, nº 4, 623-633. Recuperado em 02 outubro, 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/pe/v16n4/a13v16n4.pdf>

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Vasconcelos, I.F.F.G., Cyrino, A.B., Carvalho, L.A. & D'Oliveira, L. M. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. *Caderno EBAPE.BR*, v. 15, Edição Especial, Apresentação, 377-389. Recuperado em 10 setembro, 2018, de

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>

Vasconcelos, I.F.F.G., Cyrino, A.B., D'Oliveira, L. M., & Prallon, E.P. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Caderno EBAPE.BR*, v. 13, nº 4, Artigo 13, 910-929. Recuperado em 10 setembro, 2018, de <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>

Weisinger, H. (2001). *Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.