

UMA ANÁLISE DA RESILIÊNCIA NO GRUPO PARTICIPANTE DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE UMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Autoria

Rose Borba de Lima Cardoso
Administração/UNISC

Letícia Stedile

MBA em Gestão de Pessoas/FGV

Cybele Alves Alvares

MBA em Gestão de Pessoas/FVG

Geraldo Sellins

Administração/UNISC

Resumo

O presente estudo teve por finalidade identificar a capacidade de resiliência dos participantes de um programa de desenvolvimento de gestores de uma indústria automotiva. Para tanto, verificou a percepção dos participantes do grupo analisado com relação aos desafios que se apresentam em situações de mudança; identificou as reações dos membros do grupo diante de cenários que envolvem processos de tomada de decisão; bem como identificou fatores que contribuem para a resiliência nos indivíduos entrevistados. A revisão teórica considerou: aspectos históricos e conceituais acerca da resiliência; mudança e resiliência no ambiente organizacional; características do indivíduo resiliente; tomada de decisão; contexto grupal e organizacional. Foi realizado um estudo de caso, de método qualitativo exploratório. Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade. As informações obtidas através da análise dos dados demonstram que, apesar do caráter complexo e dinâmico do ambiente organizacional, visto nas constantes mudanças, os gerentes entrevistados se mostram resilientes diante das adversidades do cotidiano da empresa. Os entrevistados apontaram como fatores determinantes para o desenvolvimento dessa capacidade a sinergia entre os colegas de trabalho; a busca por informações diante de situações de adversidade; assim como aspectos individuais vistos em fatores ambientais de seu desenvolvimento social. Com relação ao último, foram destacadas experiências vivenciadas especialmente na infância, considerando-se comportamentos aprendidos na experiência familiar e educacional, como disciplina e busca por foco. Reconheceram, ainda, que o programa de desenvolvimento de gerentes contribui para uma melhora na relação e condução do desenvolvimento das equipes de trabalho.

Área Temática: Gestão de Pessoas

**UMA ANÁLISE DA RESILIÊNCIA NO GRUPO PARTICIPANTE DO PROJETO DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE UMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NA
REGIÃO SUL DO BRASIL**

RESUMO

O presente estudo teve por finalidade identificar a capacidade de resiliência dos participantes de um programa de desenvolvimento de gestores de uma indústria automotiva. Para tanto, verificou a percepção dos participantes do grupo analisado com relação aos desafios que se apresentam em situações de mudança; identificou as reações dos membros do grupo diante de cenários que envolvem processos de tomada de decisão; bem como identificou fatores que contribuem para a resiliência nos indivíduos entrevistados. A revisão teórica considerou: aspectos históricos e conceituais acerca da resiliência; mudança e resiliência no ambiente organizacional; características do indivíduo resiliente; tomada de decisão; contexto grupal e organizacional. Foi realizado um estudo de caso, de método qualitativo exploratório. Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade. As informações obtidas através da análise dos dados demonstram que, apesar do caráter complexo e dinâmico do ambiente organizacional, visto nas constantes mudanças, os gerentes entrevistados se mostram resilientes diante das adversidades do cotidiano da empresa. Os entrevistados apontaram como fatores determinantes para o desenvolvimento dessa capacidade a sinergia entre os colegas de trabalho; a busca por informações diante de situações de adversidade; assim como aspectos individuais vistos em fatores ambientais de seu desenvolvimento social. Com relação ao último, foram destacadas experiências vivenciadas especialmente na infância, considerando-se comportamentos aprendidos na experiência familiar e educacional, como disciplina e busca por foco. Reconheceram, ainda, que o programa de desenvolvimento de gerentes contribui para uma melhora na relação e condução do desenvolvimento das equipes de trabalho.

Palavras-chave: Resiliência; Mudança; Gerentes.

ABSTRACT

This study aims to identify resilience capacity in participants of an automotive industry managers development program, considering: participants perception about challenges found in changing situations; group members' reactions referring to decision-making process scenarios; and what contribute to resilience development of individuals interviewed. The theoretical review developed considers: historical and conceptual aspects on resilience; change and resilience at organizational environment; resilient individuals characteristics; decision-making; group and organizational context. The method used was a qualitative exploratory case study. In-depth interview technique was used for data collection. Data analysis indicates that managers interviewed are capable of being resilient, overcoming adverse situations in organizational dynamic routine. They consider co-workers synergy, the search for information in adverse scenarios, behaviors and abilities learned in childhood, such as discipline and focus, as determinant factors to resilience development. The group recognizes that the development managers program contributed to improve work teams conduction and the relationship between managers and teams.

Key words: Resilience; Change; Managers.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente organizacional está inserido em um contexto caracterizado por mudanças e transições constantes. Também as fusões decorrentes das parcerias estabelecidas por empresas, tanto de culturas semelhantes como de culturas diferentes, representam desafios. Dessa forma, a fim de desenvolverem maiores e melhores resultados, as equipes de trabalho precisam ser constituídas por indivíduos que respondam de forma rápida e competente aos novos cenários que constantemente se estabelecem.

Essa realidade tem motivado as organizações a buscar uma maior compreensão dos processos envolvidos na resiliência, tema cujo estudo, segundo Yunes¹ (2001) mencionado por Ceconello (2003), pode ser considerado relativamente recente na psicologia assim como no meio organizacional.

O crescente aumento da concorrência na indústria automotiva, que na última década se ampliou com a consolidação da entrada de países como a China e a Índia, potencializa a necessidade de se conquistarem novos índices de produtividade e de qualidade. Atualmente, no Brasil, há oito novos polos automotivos em comparação à década de 90, com mais de dez montadoras que não possuíam operação no país, como, por exemplo, as empresas Chery, JAC, Suzuky e BMW. (FRIES, 2009).

As empresas que até recentemente trabalhavam em prol da estabilização institucional, trabalham agora para se adaptarem à tendência de frequentes mudanças do cenário atual em busca da manutenção de sua vantagem competitiva. Nesse sentido, esse contexto desafia os indivíduos que o integram a desenvolverem novas competências adaptativas, como o aprimoramento do potencial de resiliência. (FRIES, 2009).

Portanto, esse estudo tem como foco analisar o potencial de resiliência nos participantes do programa de desenvolvimento de gestores, cujo propósito é capacitar a equipe gestora para exercer o papel de liderança diante das mudanças cotidianas da organização, com maior autonomia e visão sistêmica. Assim, se faz necessário iniciar o programa a partir do fortalecimento da equipe, trabalhando a integração e a autonomia do grupo frente aos desafios e, a partir dessa etapa, o desenvolvimento e *coach* para equipe. Diante disso, busca-se responder à seguinte situação problemática: qual a capacidade de resiliência dos participantes do programa de desenvolvimento de gestores de uma indústria automotiva?

A resiliência é considerada um fator importante nos processos de mudança nas organizações, pois está ligada à capacidade dos indivíduos em responder a situações adversas do cotidiano empresarial. Nesse sentido, esse trabalho tem como objetivo geral: identificar a capacidade de resiliência dos participantes do programa de desenvolvimento de gestores de uma indústria automotiva. Para tanto, tem como objetivos específicos:

¹ YUNES, M.A.M. *A questão triplamente controversa da resiliência em famílias de baixa renda*. Tese de Doutorado Não-Publicada. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, SP. 2001.

- a) verificar a percepção dos participantes do grupo-alvo sobre as dificuldades em situações de mudança;
- b) identificar as reações dos membros do grupo diante de situações que envolvem o processo de tomada de decisão;
- c) identificar os fatores que contribuem para a resiliência nos indivíduos entrevistados.

REVISÃO DA LITERATURA

A resiliência vem sendo abordada por diversas áreas do conhecimento. Diante da possibilidade de multiplicidade de sentidos que pode adquirir conforme a área em questão, é importante observar suas particularidades de acordo com o contexto específico tratado nesse estudo, muito embora as diversas áreas apresentem uma base conceitual comum.

Conforme Vergara (2008), o conceito de resiliência foi introduzido em 1807 por Thomas Young na área da física e está relacionado a propriedade de um corpo específico que lhe assegura a capacidade “de voltar ao seu estado inicial quando cessa a força que o oprime”, sem sofrer deformação permanente (2008, p. 706).

Em determinados ramos da psicologia e demais áreas que tratam do comportamento, esse conceito se relaciona a um processo de caráter transacional, visto que considera a interrelação entre o indivíduo e o ambiente no qual está inserido, em uma relação adaptativa, cujo resultado se dá conforme a interação constituída a partir de diversos atributos e subprocessos decorrentes dessa relação (REPPOLD et al., 2011).

Segundo esses autores, o conceito de resiliência tem sido estudado desde o final da década de 70 pela psicologia e psiquiatria do desenvolvimento, que procuravam compreender o motivo pelo qual, diante de situações de adversidade, algumas pessoas eram capazes de superá-las “com relativa competência”.

A Psicologia Positiva, que busca apresentar uma “visão mais aberta dos potenciais, motivações e das capacitações humanas”, trata da resiliência como a capacidade de um indivíduo “recuperar-se e manter um comportamento adequado após um dano”. (YUNES, 2003, p. 6). Que, para Masten² (2001), mencionado por Cecconelo (2003), trata-se da presença de resultados positivos diante de ameaças importantes ao desenvolvimento do indivíduo.

No campo da administração, os estudos seguem a linha de pensamento da Psicologia Positiva, tratando a resiliência como um processo que apresenta uma variação de acordo com o tempo e as circunstâncias. Os indivíduos adquirem, com o passar do tempo, a habilidade de identificação do que é “estressante e de avaliar a ação dos outros, assim como adquirem competências para lidar com adversidades e

² MASTEN, A.S. Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, Twin Cities: United States, v. 56, n. 3, p. 227-238, mar., 2001.

recuperar o equilíbrio de suas vidas, à medida que vão sendo bem-sucedidos” (JOB³, 2003; RICHARDSON⁴ et al., 1990 *apud* VERGARA, 2008, p.708).

Características de indivíduos resilientes

Para a administração conforme Conner⁵ (1995), mencionado por Cabral e Brustolin (2010) alguns elementos identificam o comportamento de indivíduos orientados pela oportunidade e que refletem cinco características básicas da resiliência que são: positividade - veem a vida como desafiadora, porém, repleta de oportunidades; foco - possuem uma visão clara do que querem alcançar e realizar; flexibilidade - são maleáveis ao responder à incerteza; organização - desenvolvem oportunidades estruturadas para gerenciar a ambiguidade; e pró-ação - induzem mudanças em vez de se defenderem delas.

A resiliência não apresenta um caráter permanente e interminável. Segundo Flech (1991), o nível de resistência do indivíduo deverá apresentar oscilações ao longo do tempo, pois nenhum componente da resiliência é parte estável da nossa personalidade. Em determinados momentos, podemos apresentar certas características frente a um desafio com maior ou menor intensidade, de acordo com cada situação desafiadora.

Mudança e resiliência no ambiente organizacional

A dificuldade ou ausência de adaptação às grandes mudanças do cenário socioeconômico por parte das organizações é evidenciada nas diversas disfunções do padrão comportamental esperado para um processo de mudança, como problemas de relacionamento interpessoal nas equipes, decisões errôneas e apatia. Conner (1995) cita a importância de se trabalhar a redução da resistência diante dos processos de mudança, atenuando as surpresas e também a importância de saber lidar com as emoções no ambiente de trabalho.

A visão da resiliência como vantagem competitiva proporciona às organizações um dispositivo de adaptação contínua diante das circunstâncias inconstantes que se apresentam diariamente no mercado global. A forma pela qual um cenário de mudança pode ser tomado, tanto uma circunstância de crise como um momento de oportunidade, é um indicativo da forma com que uma empresa responde à inconstância do mercado. (CONNER, 1995).

Flach (1991), contudo, menciona a importância de um ambiente de apoio para que a resiliência seja sustentada. O autor enfatiza alguns elementos que podem facilitar esse processo e considera o quanto as organizações têm em conta esses atributos na gestão do clima organizacional. Esses aspectos incluiriam estruturas institucionais coerentes e mais flexíveis; um grupo de pessoas que possibilite o contato humano acolhedor e positivo, possibilitando a criação de um sentido de

³ JOB, Fernando Pretel Pereira. Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. 2003. Tese (Doutorado) - FGV/Eaes, São Paulo. 2003.

⁴ RICHARDSON, G. E. et al. The resilience model. *Health Education*, Bradford: England, v. 21, n. 6, p. 33-39, 1990.

⁵ CONNER, Daryl R. *Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

comunidade; comunicação aberta e receptividade a novas ideias; respeito, reconhecimento e aceitação; limites de comportamento definidos e realistas; garantia de privacidade; tolerância às mudanças e aos conflitos; busca de reconciliação, valores humanos construtivos, esperança e empatia.

Para Fernandes⁶ (1996), referido por Cabral e Brustolin (2010), existem fatores que, uma vez presentes em situações de trabalho, geram impacto na satisfação e participação dos trabalhadores, mobilizando suas energias e atualizando seu potencial de desenvolvimento. Já Hamel⁷ (2005), citado pelos mesmos autores, definem a resiliência organizacional como a capacidade de organização e adaptação às situações extremas de forma rápida, sem gerar alterações essenciais do seu negócio.

O processo de tomada de decisão

A tomada de decisão consiste na essência da Administração, sendo a função mais característica de um executivo. Decisões são tomadas quando há um imperativo de resolução de problemas. Caracterizam-se também pela necessidade de se atingirem um ou mais objetivos; existência de mais de uma alternativa que pode ser seguida; incerteza sobre a alternativa mais adequada para otimizar objetivos estabelecidos (MACHADO, 1976).

As decisões podem ser consideradas como algo científico e racional, considerando-se as relações de causa e efeito como forma de antecipar as ações e decidir de forma mais eficiente e eficaz. Contudo, no processo de decisão é necessário a aceitação de que existe uma “face de imprevisibilidade e de interação humana, que caracteriza uma dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo, e do irracional”. (MOTTA, 2004, p. 26).

Segundo Motta (2004), os métodos, de maneira geral, são formas de procurar razões que possibilitem justificar as escolhas. Esses métodos têm sua origem em um conjunto de três fatores: intenções estratégicas: construídas nos desejos, sonhos e motivações pessoais para agir; valores: crenças e princípios morais já instalados na mente e que norteiam e cerceiam o comportamento pessoal; percepções sobre o contexto: sinalizações externas ou imposições ambientais que parecem exigir uma nova opção administrativa. (MOTTA, 2004, p.53).

O contexto grupal na organização e a resiliência

No contexto grupal, os relacionamentos influenciam na resiliência do grupo como um todo. Em cenários onde há uma prevalência de relacionamentos autodestrutivos – quando os recursos consumidos com conflitos são maiores do que os resultados –, não há geração de recursos suficientes para a manutenção do resultado. Neste tipo de cenário, o grupo consome tanta potência na recuperação do relacionamento e comunicação, que não sobram recursos para atuar na mudança ou superação de uma adversidade. (CONNER, 1995).

⁶ FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

⁷ HAMEL, G. Todos podemos ser resilientes. *HSM Management*, São Paulo, v. 9, n. 50, p. 74-78, mai./jun., 2005.

Para Conner (1995), é nos relacionamentos sinérgicos – que têm a sinergia como base, existindo uma relação de cooperação e coesão – que as competências de todos os envolvidos são utilizadas em função do resultado geral esperado, potencializando o resultado. Esses relacionamentos produzem confiança entre os membros do grupo, gerando uma melhor performance frente a mudanças.

Tendo esses aspectos em vista, é possível afirmar, portanto, que resiliência em um processo de mudança organizacional pode ser construída na medida em que relações grupais mais sinérgicas possam se desenvolver, potencializando a resiliência em nível grupal. Conner (1995) aponta, ainda, que outro aspecto importante ao processo de resiliência é ser capaz de trabalhar com a antecipação de respostas a questões cruciais como: “*O que vai acontecer?*”, “*Quando?*” e “*Como isto vai me afetar?*”. (1995, p. 199).

Nos grupos, esses tipos de relacionamento podem ser associados a padrões de comportamento. Bion identifica três pressupostos básicos comuns à mentalidade grupal por ele chamados de dependência, luta-fuga e acasalamento. (SAMPAIO, 2002):

- (a) Suposto básico de dependência: Organização adotada pelo grupo onde há a certeza de que este está reunido para que alguém satisfaça todas as necessidades, alguém de quem o grupo dependa de uma forma absoluta.
- (b) Suposto básico de ataque-fuga: consiste na convicção grupal de que existe um inimigo e que é necessário atacá-lo ou fugir dele.
- (c) Suposto básico de acasalamento: se dá através de uma crença inconsciente e coletiva de que as dificuldades serão resolvidas por um fato futuro, ou ainda um ser que está por vir. (GRINBERG, 1973, p.27).

Para Grinberg (1973), a identificação desses padrões por parte do grupo, relacionados a estados emocionais, funciona como um mecanismo de solução de suas dificuldades em função de auxiliarem na observação da tendência que possuímos e que é inerente ao aprendizado por experiência em evitar a frustração, visto que esta implica em algum sofrimento. Em grupos em que existe essa posição mais constante de evitação diante da possibilidade de frustração, podem emergir reações de defesa, o que, no contexto grupal, pode gerar atraso na constituição do grupo, demonstrando sua resistência perante o novo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como metodologia para esse estudo, optou-se pela realização de um estudo de caso, de caráter qualitativo-exploratório. Para Roesch (2007), os estudos qualitativos, seus métodos de coleta e análise de dados mostram-se apropriados para uma fase exploratória, quando é necessário obter-se maior familiaridade com o recorte contextual posto pelo problema de pesquisa. (MATTAR, 1996).

Os sujeitos desse estudo são integrantes de um programa de desenvolvimento de gestores de uma multinacional do setor automotivo, localizada na região Sul do Brasil. O grupo é formado por 8 pessoas, sendo sete gerentes de área e um gerente geral da unidade. A amostra foi composta de cinco entrevistados, quatro do sexo masculino e um do sexo feminino. Três dos entrevistados possuem pós-graduação e dois concluíram a graduação.

As entrevistas ocorreram entre os dias 23 e 24 de outubro de 2016, com duração de aproximadamente uma hora, sendo gravadas e posteriormente transcritas com a autorização prévia dos participantes. Foram realizadas dentro da própria empresa em que os participantes prestam serviço. Contudo, ocorreu em local reservado para evitar constrangimento aos participantes. O instrumento utilizado para a coleta de dados junto aos participantes do programa foi um roteiro de entrevista semiestruturado. Os dados foram avaliados através de uma análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1979), é um:

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1979, p.42).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi organizada em categorias de acordo com os objetivos do estudo: reações em situações de mudança; importância do grupo; vivências na infância e potencial resiliente; fatores determinantes para mudanças; e contribuição da empresa para a resiliência.

Categoria reações e sentimentos em situações de mudança

Ao serem questionados sobre as reações físicas e emocionais geradas em situações de mudança, os entrevistados mencionam que tentam não sofrer por antecipação. Entretanto, buscam informações prévias sobre possíveis mudanças que possam ocorrer como forma de minimizar os efeitos de uma situação inesperada. Mesmo relatando que o ambiente organizacional da empresa é dinâmico com relação às mudanças e que muitas vezes falta clareza nas informações, ou que o acesso a elas por vezes ocorre de uma maneira menos formal, os entrevistados reconhecem que estão acostumados e que, de certa forma, sentem falta deste ambiente mais dinâmico.

Há um tempo atrás, encarava isso (as mudanças bruscas) como a morte. Hoje encaro como oportunidade. Penso que não devo focar no problema, e sim na solução. Causar turbulência, achar culpados, não ajuda em nada, o foco deve ser na solução.

Aqui na empresa, as coisas ocorrem rápido. Aproveitam as pessoas que enxergam isso como oportunidade. As coisas ocorrem muito a partir da atitude.

Em situações de mudança eu sinto motivação, a empresa me propõe isso, a implantação de um sistema. [...] Melhorias contínuas. [...] O novo me atrai. Mudanças para mim são incentivadoras. Não gosto de rotina. O novo, o desconhecido, assusta as pessoas. [...] Tenho muita facilidade em me adaptar. Eu estou sempre preparado para qualquer coisa.

Procuro praticar esporte como forma de descarregar as tensões.

Os entrevistados reconhecem que a empresa apresenta certa instabilidade no ambiente por conta das mudanças frequentes, sendo elas com maior ou menor intensidade. Contudo, afirmam que são situações desafiadoras e que todos, de maneira geral, buscaram criar mecanismos para minimizar os impactos negativos originados por esse contexto.

Para Conner (1995), o indivíduo é intrinsecamente constituído da capacidade de passar pela vida de forma efetiva em um ritmo que permite absorver as grandes mudanças com as quais se depara de forma mais ou menos eficiente. Porém, essa habilidade é uma variável que se altera de acordo com as particularidades da experiência individual, que se traduz na velocidade de adaptação à mudança de cada pessoa.

A partir de Flech (1991), é possível concluir-se que a resiliência tem caráter variável, instável, não se dá sempre da mesma maneira e não está constantemente presente. Nossa capacidade de superação deverá oscilar ao longo do tempo e conforme as circunstâncias. Nenhum componente da resiliência é parte estável de nossa personalidade. Algumas vezes, por exemplo, somos mais corajosos do que em outras. Dessa forma, as características da resiliência podem estar dentro de nós em graus diferentes, alguns bem desenvolvidos, outros não.

Com relação aos sentimentos em situações de adversidade os entrevistados apresentam os seguintes relatos:

Quando fico tenso, abro os olhos. [...] Há um tempo atrás, em situações de extrema tensão, tinha noites mal dormidas, sentia a cervical... Era um misto de cansaço com rigidez. [...] Hoje não temos mais dias difíceis. [...] Em dias piores, o pescoço fica tenso.

A gente sente uma palpitação, uma coisa mais ofegante por trabalhar em um ambiente com mais pressão. A gente está sempre devendo alguma coisa. A gente sempre tem alguma coisa para fazer, a gente está sempre agitado. [...] Mas isso é uma coisa que eu gosto. [...] Prefiro trabalhar sempre com essa adrenalina. [...] Eu gosto dessa confusão. Fico com uma tensão quando não consigo terminar meu trabalho em tempo.

Busco extravasar praticando esporte semanalmente.

Eu jogo futebol.

Os entrevistados relatam sentir algumas reações físicas e emocionais quando enfrentam algumas situações adversas no cotidiano organizacional. Todavia, procuram buscar mecanismos para minimizar seus efeitos, como por exemplo, a prática de esportes.

Categoria importância do grupo

De maneira geral, os entrevistados compartilham a ideia de que o convívio com os colegas é um fator importante para enfrentar as situações de incerteza, estresse e mudanças abruptas. Ressaltam que a troca de experiências entre os pares contribui para que possam ter uma opinião do colega acerca da situação que se apresenta. Um dos entrevistados, no entanto, menciona que sente falta de estar mais próximo dos colegas gestores, pois permanece fisicamente isolado em função da localização de seu espaço de trabalho, não tendo a possibilidade de compartilhar mais as situações desafiadoras do cotidiano na empresa.

Conforme os relatos dos entrevistados:

Todo mundo sofre dos mesmos males que eu, ansiedades, receios, sentir-se desafiado. [...] Eu tenho pouca oportunidade de me espelhar nos demais colegas pois fico isolado. [...] Mas vejo que o trabalho em grupo do programa me ajudou nisto, de me aproximar mais e poder aprender com os outros.

Equipe é tudo, a gente não faz resultado sozinho, em momentos tensos é óbvio que você tem maior empatia com alguns, mas independente disso, o simples fato de você dividir algo com um par e ter a perspectiva de como ele enxerga e entender aquilo, pode ser uma alternativa interessante, é fundamental.

Se eu falar em empresa, eu falo em pessoas. Com o exercício da empatia, as pessoas têm visto as outras áreas e oferecendo ajuda, principalmente nessas mudanças. A equipe mostrou um poder de superação muito grande.

A relação existente entre os colegas gestores e suas equipes, conforme os relatos, é um fator que contribui significativamente para que a equipe enfrente as mudanças e o dinamismo do setor, promovendo resultados positivos desejados. Pois, conforme relatado por alguns participantes, é com os colegas que ocorre a troca de ideias sobre os eventos cotidianos da empresa, possivelmente representando um apoio efetivo e diário fundamental para que estejam fortalecidos para enfrentarem as adversidades. Um dos entrevistados verbaliza que, devido à distância física do seu espaço de trabalho, sente falta de poder realizar mais trocas com os colegas. De acordo com Segal⁸ (1986), referido por Poletti e Dobbs (2011), o processo de comunicação representa uma possibilidade de troca e de construir um senso de união com outros. É através dela que é possível ser encorajado e encorajar e, por vezes, sentir-se aliviado dos pensamentos mais pesados, uma vez que poder expressar os sentimentos e pensamentos através de palavras é um ato que comporta um efeito curativo e agregador.

⁸ SEGAL, Julius. *Winning life's toughest battles – Roots of human resilience*. Nova York: McGraw Hill, 1986.

Categoria vivências na infância e a resiliência

Ao serem questionados sobre aspectos ligados à infância que teriam contribuído para serem indivíduos resilientes, os entrevistados acreditam que fatores como disciplina, busca de foco e até mesmo certa rigidez dos pais no que se refere às cobranças durante a infância e juventude, foram fatores importantes para que hoje se reorganizem em situações de mudança e estresse, conforme alguns relatos:

Meu pai era rígido, tinha que negociar as saídas. Essas situações me ajudaram de alguma forma a desenvolver algumas habilidades para conseguir resultados desejados.

Meu pai era militar, então a disciplina sempre esteve muito presente na minha vida.

Venho de uma família de alemães, onde meu pai nos deu uma educação rígida, todos nós, eu e minhas irmãs. [...] De certa forma, fomos sempre muito rígidos.

Os entrevistados evidenciam que o fato de terem pais que impunham uma educação mais rigorosa no que se refere principalmente à disciplina parece ter sido decisivo para que consigam enfrentar as inconstâncias do ambiente organizacional, contribuindo de forma positiva com relação às reações em situações de mudança, pressão e estresse no ambiente profissional. Uma participante afirma que criou mecanismos para driblar as dificuldades impostas pelo pai em situações corriqueiras do seu cotidiano na infância e juventude. Para Libório, Castro e Coelho⁹ (2006), referidos por Lopes e Martins (2011), a resiliência é um fator desenvolvido pelo indivíduo ao longo da sua vida, desde a infância até a idade adulta. Conforme Poletti e Dobbs (2011), nas crianças resilientes encontram-se comportamentos baseados frequentemente em mensagens e condutas fundadas na busca da perfeição, no desejo de adquirir independência ou, ainda, de “agradar” às pessoas que as cercam. Poletto e Koller (2008) afirmam – desde uma perspectiva psicológica – que um indivíduo não pode absorver um evento estressor e voltar à sua forma anterior, como o conceito fisicista de resiliência, visto que desse contato cria-se um aprendizado.

Categoria fatores determinantes para as mudanças

Os entrevistados reconhecem a importância de estar em grupo ou equipe para enfrentar as situações de mudança. Consideram ser uma atitude positiva para que conduzam a organização da melhor maneira, sem deixar que haja impactos na motivação da equipe, contando com as diferentes aprendizagens e conhecimentos adquiridos em vivências individuais ao longo do próprio *background*, que constituem elementos agregadores à experiência grupal:

Experiência é fundamental, ter tido situações passadas te permitem de maneira mais tranquila responder frente às adversidades.

⁹ LIBÓRIO, Renata Maria Coimbra; CASTRO, Bernardo Monteiro & COELHO, Angela Elizabeth Lapa. Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: conceitos e reflexões críticas. In: AGLIO, Débora Dalbosco Dell; KOLLER, Sílvia Helena; YUNES, Maria Angela Mattar. Resiliência e Psicologia Positiva: Interfaces do Risco à Proteção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, p. 89-115.

Acredito que a atitude positiva frente à situação. [...] Normalmente um problema já gera desmotivação no grupo porque todo mundo fica tenso com relação ao que vai acontecer. Então, tu dar um passo à frente, dando uma resposta positiva, já traz uma outra cara para o problema.

Trabalho de equipe tem um papel fundamental, pois se a equipe está bem sintonizada, com os papéis claros, bem distribuídos, sabe o que cada um deve fazer e onde pode atuar. [...] Não precisando de muita atenção, as pessoas já migram para o uso de suas habilidades.

Disciplina de saber o que é preciso realizar. [...] Foco bem claro, definido. [...] Preocupação com as pessoas, ter humildade em não subestimar as pessoas, não dar um passo maior que as pernas, respeitar as pessoas, os limites de cada um.

Saber trabalhar sob pressão e nunca sofrer antes da hora, respirar fundo e ter calma “pra” não acabar bloqueando e deixando de fazer o que é preciso. Refletir, ter calma que tudo vai dar certo.

A partir dos relatos, é possível perceber que os entrevistados consideram importante ter experiências profissionais anteriores. Demonstram ter uma atitude positiva frente às mudanças propostas. Outro fator considerado importante é o respeito às pessoas que compõem suas equipes. Evitam repassar para seus colaboradores a tensão e insegurança da incerteza do ambiente organizacional. O foco é na resolução de problemas e não nas dificuldades que se apresentam. Para Conner (1995), é importante trabalhar a redução da resistência dos processos de mudança, atenuando as surpresas e estimulando a habilidade de saber lidar com as emoções no ambiente de trabalho.

Contribuição da empresa para a resiliência

De forma geral, o grupo de gestores não percebe contribuições positivas da empresa para que desenvolvam seu potencial de resiliência. Relatam durante as entrevistas que a empresa é muito dinâmica, trabalhando no limite das situações, experimentando diversas possibilidades e cobrando resultados ágeis, observando que essa característica faz parte da cultura da empresa. Não obstante, relatam gostar dessa dinamicidade. Por outro lado, reconhecem que a possibilidade de participar do programa de desenvolvimento de gestores contribui para o desenvolvimento de um trabalho em equipe, compartilhando as angústias, proporcionando conhecimento entre os pares e fortalecendo o time de gestores. Dessa forma, ao serem questionados quanto aos benefícios de participarem do programa de desenvolvimento de gestores e, conseqüentemente, quanto à contribuição proporcionada pela empresa para o desenvolvimento dos gestores, os entrevistados expressam as seguintes percepções:

Contribuiu muito, não sei se teríamos esse nível de sinergia que temos hoje. [...] Conseguimos entender mais o departamento do outro, problemas do outro, ajudá-lo. Antes, era na base do grito [...] e times que brigavam muito. [...] Depois desse trabalho com as

gerências, os times perceberam a importância de jogar junto para encarar as mudanças.

A empresa trabalha num regime de limites, porém, a empresa acredita nas pessoas, pois recebi desafios em áreas que nunca havia atuado.

Tem que ter um perfil diferente para trabalhar aqui. Não é todo mundo que aguenta o nível de pressão. É uma adrenalina bem forte e tem gente que não se adapta. [...] Receber essa pressão e não repassar para a equipe. [...] Como gestor, é importante filtrar. [...] A empresa não tem característica de dar suporte.

Pra mim, superou as expectativas. [...] Bem entrosado. [...] Como equipe, a gente entendeu o lado do outro. [...] Se conheceu, nos tornando mais equipe. [...] Laços de amizade. Foi o que nos fez dar a volta por cima. Começamos a nos ajudar, a mostrar o papel um do outro, com o mesmo objetivo.

Fazer a gente trabalhar em time. [...] Quando entrei, o perfil era muito diferente. [...] Grupo heterogêneo. [...] Exercício de empatia.

Pouca resposta da empresa referente às grandes mudanças que estão ocorrendo. [...] Não noto um cuidado com as pessoas nesse processo que é crítico. Tem que ser observado a diferença entre dinâmica e desorganização.

O programa teve um papel essencial na vida da nossa unidade e da equipe como um todo. Só pelo programa existir, já contribuiu com o processo de saída e entrada de novos gestores de maneira mais tranquila, ganhando tempo em se conhecer e definir alguns objetivos e metas em conjunto, direcionando a atenção de todos ao mesmo foco.

A empresa é muito dinâmica. Diariamente você tem metas e o planejamento diário pode mudar a qualquer momento.

Não dão muito suporte, cobrando mais resultado com a mesma quantidade de recursos, então colabora quando me faz tentar algo diferente.

Considerando a dinamicidade do setor da empresa, foi possível perceber que a cultura organizacional é caracterizada por tomadas de decisão rápidas e que, na maioria das vezes, não há tempo hábil para preparar os colaboradores para determinadas mudanças, fazendo com que tenham que desenvolver uma importante capacidade de resolução de problemas por meio de ações assertivas e de forma ágil, a fim de atender às demandas que surgem. Esse contexto acaba por reforçar a importância da ajuda mútua que ocorre entre os gestores. Assim, mesmo verbalizando que o suporte proporcionado pela organização é incipiente, reconhecem em suas falas que tanto a coesão do grupo quanto a qualidade na condução de diversas situações em suas respectivas equipes, das mais complexas às mais simples, melhorou significativamente.

Verificou-se que, conforme Conner (1995), a resiliência traz vantagem competitiva para a empresa e que a cultura em que os entrevistados estão inseridos trata as mudanças como aspecto desafiador e não como crise. Fato esse que contribui para que respondam de forma positiva diante das mudanças, ainda que não percebam dessa forma, principalmente em função do modelo de comunicação e tomada de decisão estabelecidos no ambiente de trabalho.

Outro aspecto importante mencionado pelos entrevistados é o contexto grupal no qual estão inseridos, estabelecendo, principalmente a partir do programa de desenvolvimento, relacionamentos interpessoais mais saudáveis. Situação caracterizada por Conner (1995) como um relacionamento sinérgico, na medida em que as competências são utilizadas em prol de um objetivo comum, potencializando o resultado da equipe.

Pode-se considerar, portanto, ainda que possa ser percebido de forma diferente pelos entrevistados, que o programa foi uma estratégia positiva utilizada pela empresa para atender às carências percebidas na dimensão grupal da instituição, desenvolvendo não apenas o aspecto relacional, como os aspectos de liderança e resiliência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar a capacidade de resiliência dos participantes do programa de desenvolvimento de gestores de uma indústria automotiva. Para que este objetivo fosse alcançado foi necessário: a) verificar a percepção dos participantes do grupo-alvo sobre as dificuldades em situações de mudança; b) identificar as reações dos membros do grupo diante de situações que envolvem processo de tomada de decisão; c) Identificar os fatores que contribuem para a resiliência nos indivíduos entrevistados.

Ao avaliar a percepção dos participantes do grupo analisado acerca das dificuldades em situações de mudança, foi possível inferir que, considerando-se a ansiedade constitutiva a estas situações, bem como o fato de haver diferentes comportamentos diante destas circunstâncias, os entrevistados reagem de forma resiliente perante os desafios provocados pelas mudanças.

Apesar das dificuldades que se apresentam nesses momentos, como a fragilidade nas informações e algumas reações físicas e emocionais, foram considerados pelos gestores entrevistados tanto o nível de sinergia nas relações estabelecidas no ambiente organizacional, como suas experiências pregressas, como fatores determinantes para enfrentar as mudanças vistas no cenário em que a empresa está atualmente inserida.

Com relação a esse último, relatam que alguns comportamentos importantes estimulados pelos pais na infância como disciplina e procura de foco, foram fatores que contribuíram para serem adultos e profissionais mais resilientes. Mencionam, ainda, a prática de atividades desportivas regulares como uma importante forma de minimizar os impactos da tensão e ansiedade sentidas no ambiente organizacional.

Na análise da identificação das reações dos membros do grupo diante de situações que envolvem processo de tomada de decisão, é possível inferir, a partir das entrevistas, que os gestores buscam minimizar a ansiedade causada pelas incertezas do processo de tomada de decisão através da busca prévia de informações sobre o cenário de mudanças que envolve a organização.

No que se refere à identificação dos fatores que contribuem para a resiliência nos indivíduos, os entrevistados desconsideram a existência de um programa específico para o desenvolvimento da resiliência nas equipes. Contudo, reconhecem que o programa de desenvolvimento de gestores contribui para uma melhora na relação entre as equipes, visto que permite uma maior experiência de troca entre seus participantes com relação a suas impressões e angústias, tornando coletivas suas percepções que antes eram vivenciadas de forma individualizada. Isso permitiu que as questões e experiências institucionais que antes eram percebidas como privadas, individuais, pudessem ser percebidas como uma experiência coletiva, criando um maior entendimento e sentido de grupo e proporcionando o fortalecimento do time de gestores.

Considerando que todos os objetivos foram alcançados e sendo esses os desdobramentos do objetivo geral da pesquisa, avalia-se que foi possível identificar a capacidade de resiliência nos gestores participantes do programa desenvolvimento de gestores da indústria automotiva analisada.

Tendo esse estudo considerado um recorte regional de um ambiente organizacional específico e restrito, é importante observar que sua utilização para outros segmentos deve passar por adaptações ajustadas ao contexto em análise. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação do estudo para outros colaboradores através da utilização de uma escala para a verificação do nível de resiliência.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do; SOUSA, Antonio José Figueiredo Peva de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 133-146, mar., 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a08v16n1.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2014.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

CECONELLO, A. M. *Resiliência e vulnerabilidade em famílias em situações de risco*. 2003. 317 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2641/000373973.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04 set. 2014.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; BRUSTOLIN, Patrícia Karabasch da Silva. Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade? In: BITTENCOURT, C. e colaboradores. *Gestão*

contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 285-296.

CONNER, Daryl R. *Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

FLACH, Frederic. *Resiliência: a arte de ser flexível*. São Paulo: Saraiva, 1991.

FRIES, Fabiane. *Responsividade em Empresas de Manufatura do Setor Automotivo: uma Análise de Aplicação do Conceito em Múltiplos Casos*. 2009. 174 f. Tese (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18613/000730179.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 12 nov. 2014.

GRINBERG, L. *Introdução às ideias de Bion*. Imago: Rio de Janeiro, 1973.

LOPES, Vanessa Rodrigues; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Validação Fatorial da Escala de Resiliência de Connor-Davidson (Cd-Risc-10) para Brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 11, n. 2, p. 36-50, jul./dez., 2011.

MACHADO, Rogério A. Avaliação de alternativas na tomada de decisão. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 52-57, mar./apr., 1976. Disponível em: <\ >. Acesso em: 24 out. 2014.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. M. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PENIDO, Patricia Guimarães. *Resiliência, promoção de saúde e prevenção da violência entre adolescentes*. 2013. 112 f. Tese (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-97YGL7/disserta__o_patricia_guimar_es_penido_2013.pdf?sequence=1>. Acesso em: 24 out. 2014.

POLETTI, Rosette; DOBBS, Barbara. *A resiliência: a arte de dar a volta por cima*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

POLETTI, Michele; KOLLER, Sílvia. Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e de proteção. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 25, n. 3, p. 405-416, jul./set, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v25n3/a09v25n3.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

REPPOLD, Caroline Tozzi et al. Avaliação da resiliência: controvérsia em torno do uso das escalas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 248-255,

2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v25n2/a06v25n2.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

SAMPAIO, J. R. A "Dinâmica de Grupos" de Bion e as Organizações de Trabalho. *Psicologia USP*, Brasil, v. 13, n.2, p. 277-291, jan., 2002. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/53511/57536>>. Acesso em: 26 nov. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. A resiliência de profissionais angolanos. *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 701-718, jul./ago., 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a04v42n4.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2014.

YUNES, M. A. M. (2003). o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 8, num. esp., p. 75-84, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nspe/v8nesa10.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2014.